



**SARDIGNA CHIRCAS  
SARDEGNA RICERCHE**



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

**2022 – 2024**

Aprile 2022

## Sommario

<b>Premessa</b> .....	3
<b>Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione</b> .....	4
1.1. CHI SIAMO: IDENTITÀ E MISSIONE.....	4
1.2. COSA FACCIAMO: FUNZIONI, SERVIZI E PRODOTTI EROGATI.....	4
<b>Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione</b> .....	7
2.1 VALORE PUBBLICO.....	7
2.2 PERFORMANCE.....	12
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	16
2.3.1 Il contesto esterno.....	16
2.3.2 Il contesto interno: criticità e opportunità.....	20
2.3.3 Obiettivi strategici Anticorruzione.....	21
2.3.4 Mappatura dei processi e registro degli eventi rischiosi.....	21
2.3.5 Analisi dei rischi e individuazione delle misure di prevenzione.....	29
2.3.6 Misure di prevenzione della corruzione.....	46
2.3.7 Sezione Trasparenza.....	49
<b>Sezione 3. Organizzazione e capitale umano</b> .....	51
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	51
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	55
3.2.1 Livello di attuazione e sviluppo.....	57
3.2.2 Modalità attuative.....	64
3.2.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile.....	65
3.2.4 Programma di sviluppo del lavoro agile.....	66
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	71
3.3.1. Stato di attuazione del precedente piano del fabbisogno "2018-2020"......	74
3.3.2 Il Fabbisogno di personale di Sardegna Ricerche 2021-2023.....	78
3.3.3 Il programma operativo per la copertura la copertura del fabbisogno 2021-2023.....	79
3.3.4 Il cronoprogramma per l'attuazione del Piano del fabbisogno.....	82
3.3.5 La Copertura finanziaria.....	82
3.3.6 I limiti alle assunzioni, vincoli di legge, controlli preventivi, pubblicità e trasparenza.....	83
3.3.7 Formazione del personale.....	84
<b>Sezione 4. Monitoraggio</b> .....	91

## Premessa

### IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Il PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione, è un nuovo adempimento semplificato per le pubbliche amministrazioni. È stato introdotto all'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", il cosiddetto "Decreto Reclutamento" convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Le amministrazioni con più di 50 dipendenti (esclusi gli istituti scolastici) dovranno riunire in quest'unico atto tutta la programmazione, finora inserita in piani differenti, e relativa a: gestione delle risorse umane, organizzazione dei dipendenti nei vari uffici, formazione e modalità di prevenzione della corruzione.

Il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente. Definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati
  - al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale
  - allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali
  - e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- e le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il Piano definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti.

L'Agenzia Sardegna Ricerche, anche al fine di non interrompere il ciclo di gestione della performance relativamente al triennio 2022-2024, partendo dalla DGR n. 48/61 del 10.12.2021 con cui l'Assessore della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del Territorio ha assegnato gli obiettivi generali e le priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia per l'anno 2021 e per il triennio 2021-2023, ha già provveduto a definire il **Programma di Attività 2022 (P.O.A)**, che individua gli **obiettivi direzionali** (ODR) per l'anno 2022 e gli **obiettivi gestionali operativi** (OGO) assegnati ai responsabili delle UU.OO e degli uffici, approvato con la DET DG 328 del 25/03/2022 e si rimanda a tale atto per il dettaglio delle attività previste per il 2022.

Nell'attesa di disporre del decreto di attuazione e delle Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per la predisposizione del nuovo documento di programmazione (PIAO), l'Agenzia ha predisposto il presente documento, non come sommatoria dei diversi Piani precedentemente autonomi ma come documento unico che racchiuda le diverse prospettive programmatiche e finalizzato alla creazione di **Valore Pubblico** (VP).

In particolare viene data evidenza:

- alle strategie per creare VP;
- agli obiettivi operativi e performance per realizzare le strategie e creare VP;
- alle misure di gestione dei rischi per evitare la dispersione del VP;
- alla salute organizzativa e professionale, funzionale alla creazione di VP.

## Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione

### 1.1. CHI SIAMO: IDENTITÀ E MISSIONE

Con la L.R. 20 del 5 agosto 2015 Sardegna Ricerche è stata trasformata in Agenzia Regionale con l'obiettivo strategico di stimolare e accelerare la crescita del sistema economico regionale attraverso le leve della ricerca, dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione, favorendo lo sviluppo dei settori innovativi ed a elevato contenuto di conoscenza e promuovendo la competitività delle imprese dei settori tradizionali.

L'Agenzia persegue le finalità istituzionali di:

- a) promozione della ricerca e dello sviluppo tecnologico;
- b) assistenza alle piccole e medie imprese;
- c) erogazione, a favore di imprese singole o associate, di servizi finalizzati alla introduzione di nuove tecnologie, alla modernizzazione della gestione e al sostegno delle attività aziendali.

Dal 2003 Sardegna Ricerche gestisce il Parco Scientifico e Tecnologico regionale, un sistema di infrastrutture avanzate e servizi per l'innovazione e l'industrializzazione della ricerca a disposizione di ricercatori e imprese in quattro settori strategici: ICT, Biomedicina, Biotecnologie ed Energie Rinnovabili. Insieme alla Regione Autonoma della Sardegna, alle Università di Cagliari e Sassari, ai centri di ricerca e alle imprese dell'Isola, Sardegna Ricerche ha promosso la creazione dei quattro distretti tecnologici regionali: cluster energie rinnovabili, distretto ICT, distretto biomed e distretto biotecnologie applicate. Da oltre 20 anni, Sardegna Ricerche gestisce programmi e servizi che aiutano i nuovi imprenditori a trasformare un'intuizione in un'idea d'impresa e un'idea in un prodotto e le imprese già avviate a introdurre le necessarie innovazioni di prodotto e di processo per essere competitive sul mercato globale. Sardegna Ricerche promuove inoltre la diffusione della cultura scientifica nell'Isola, sia attraverso iniziative rivolte ai più giovani (tra cui concorsi per le scuole, visite guidate al Parco tecnologico – con una media annuale di circa 2.000 visitatori – e corsi di formazione) che al grande pubblico (conferenze, science café, ecc.).

### 1.2. COSA FACCIAMO: FUNZIONI, SERVIZI E PRODOTTI EROGATI

Per il perseguimento delle finalità di cui all'articolo 2 della L.R. 20 del 5 agosto 2015, l'agenzia "Sardegna Ricerche" può svolgere le seguenti funzioni:

- a) promuovere la valorizzazione, lo sviluppo, la sperimentazione e il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca;
- b) promuovere lo sviluppo tecnologico e la competitività delle imprese della Regione;
- c) stimolare e realizzare iniziative di sostegno alla ricerca industriale;
- d) erogare servizi alle imprese e ai centri di ricerca per lo sviluppo e valorizzazione economico-commerciale, tecnologica e organizzativa delle proprie attività;
- e) facilitare e stimolare la creazione di nuove imprese innovative, anche mediante l'erogazione di benefici destinati a persone fisiche;
- f) promuovere, gestire e favorire lo sviluppo del parco scientifico e tecnologico della Sardegna, articolato in poli sul territorio regionale;
- g) realizzare iniziative di animazione economica, di diffusione dell'innovazione tecnologica e di divulgazione scientifica;
- h) supportare la Regione nel coordinamento degli enti privati di ricerca di emanazione regionale;
- i) fornire supporto tecnico e amministrativo alla Regione e ad altre pubbliche amministrazioni per l'applicazione di normative e per la realizzazione di programmi rivolti alla promozione della ricerca, del trasferimento tecnologico e della promozione imprenditoriale;
- j) realizzare iniziative per lo sviluppo del capitale umano innovativo e qualificato ed eroga benefici e agevolazioni per la promozione della ricerca in ambito aziendale;
- k) nell'ambito delle proprie attività istituzionali concedere, secondo le proprie disponibilità e le risorse assegnate, incentivi, contributi, agevolazioni, sovvenzioni e benefici;
- l) compiere ogni atto utile al perseguimento delle finalità di cui all'articolo 1.

I compiti istituzionali assegnati all'agenzia Sardegna Ricerche portano all'individuazione di almeno 7 macro-ambiti di attività:

- **azione cluster:** è finalizzata a risolvere nodi critici, diseconomie ed innalzare la cultura imprenditoriale ed innovativa di gruppi di imprese, favorendo la collaborazione tra le stesse. Produce attività, risultati e conoscenze che vengono messe a disposizione delle imprese;
- **azione start up:** favorisce la nascita di nuove imprese ad elevato contenuto innovativo;
- **azione progetti di ricerca & sviluppo e sperimentazione:** è finalizzata a favorire lo svolgimento di specifici progetti di interesse delle singole aziende e da esse appropriabili;
- **azione informazione e divulgazione:** riguarda una vasta gamma di servizi di informazione, animazione e assistenza che Sardegna Ricerche e le strutture collegate offrono in favore del sistema delle imprese e della ricerca nel settore degli appalti pubblici, delle energie rinnovabili, della progettazione per la partecipazione a iniziative europee di ricerca e innovazione e comprende inoltre l'accessibilità ad una biblioteca specializzata e ad un Centro di documentazione affiliato alla rete PATLIB, che fornisce assistenza e informazione su brevetti e marchi; in tale ambito rientra anche l'attività di promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica;
- **azione servizi innovativi e di trasferimento tecnologico:** riguarda la realizzazione di iniziative finalizzate ad accrescere la competitività delle imprese e dei centri di ricerca isolani attraverso il supporto alla realizzazione di progetti di innovazione e trasferimento tecnologico; comprende anche l'accesso ad un laboratorio attrezzato per lo sviluppo prototipale di nuovi device e ad un laboratorio di digital fabrication (FABLAB).
- **azione risorse umane:** nell'ambito delle sue attività istituzionali, per stimolare e supportare la crescita delle imprese del territorio regionale, lo sviluppo e la diffusione di tecnologie innovative e la formazione di personale altamente qualificato, Sardegna Ricerche cura lo svolgimento di attività formative di contenuto altamente innovativo per il sistema imprenditoriale e per la ricerca e allestisce e organizza, in collaborazione con gli enti di ricerca partner e con le due Università della Sardegna, programmi per rendere disponibili alla comunità scientifica e imprenditoriale profili professionali di alta qualificazione.

Accanto a tali macro-ambiti di attività, Sardegna Ricerche è chiamata inoltre a:

- a) **gestire il parco scientifico** e promuoverne lo sviluppo
- b) **supportare la RAS**, fornendo supporto tecnico e amministrativo alla Regione e ad altre pubbliche amministrazioni per l'applicazione di normative e per la realizzazione di programmi rivolti alla promozione della ricerca, del trasferimento tecnologico e della promozione imprenditoriale.

Sardegna Ricerche contribuisce all'attività di promozione dello sviluppo regionale della Sardegna attraverso azioni a carattere istituzionale e pubblico aventi l'obiettivo di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di innovazione, orientando la ricerca e le relative applicazioni verso fabbisogni reali del sistema economico regionale e favorendo i processi di trasferimento tecnologico verso le imprese.

Nell'ambito delle attività istituzionali attribuite, l'Amministrazione Regionale sta chiedendo all'Ente un supporto sempre maggiore nella definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico regionale, in particolare:

- nella promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica;
- l'internazionalizzazione del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione;
- nel supporto all'attuazione dei programmi regionali sulla ricerca di base (LR 7/2007);
- nella realizzazione delle azioni di raccordo e interazione tra sistema della ricerca e sistema imprenditoriale;
- nel coordinamento finanziario, gestionale e operativo del sistema integrato dei centri di ricerca regionale.

Sardegna Ricerche ha sede legale a Cagliari in via Palabanda 9, ed inoltre si avvale di una struttura operativa che ha la sede principale nel Parco tecnologico, a Pula, in provincia di Cagliari. Sono inoltre presenti uffici a Macchiareddu (comune di Uta) e a Nuoro, presso l'AILUN, Associazione per l'Istituzione della Libera Università Nuorese.

Sardegna Ricerche per la sua mission si avvale altresì di 3 Organismi che svolgono la loro attività nel Parco Scientifico e Tecnologico di Pula, Alghero e Oristano, come di seguito indicato:

<b>Sardegna Ricerche</b>	Piattaforme tecnologiche, laboratori, spazi attrezzati, infrastrutture tecnologiche
<b>Crs4</b>	Piattaforme abilitanti ICT, reti e potenza di calcolo ad alte prestazioni, attrezzature scientifiche per Simulation and modeling e Visual computing
<b>Porto Conte Ricerche</b>	Impianti pilota per nuovi prodotti agroalimentari, attrezzature scientifiche e piattaforme tecnologiche, spazi attrezzati, laboratori e infrastrutture
<b>IMC</b>	Strutture e attrezzature dedicate all'attività di ricerca sugli organismi marini, l'acquacoltura e all'attività didattica

Negli ultimi anni la strategia regionale è stata quella di individuare e specializzare i centri di ricerca regionali in maniera da rispondere agli obiettivi di consolidare le pre-esistenti eccellenze e specificità in funzione territoriale, sostenendo l'avanzamento conoscitivo e tecnologico ad alto potenziale competitivo. In questo quadro:

- Il **CRS4** si focalizza sulle tecnologie computazionali abilitanti e sulla loro applicazione nei settori della biomedicina, della biotecnologia, della società dell'informazione, dell'energia e dell'ambiente: settori tematici, caratterizzati da un elevato impatto economico e sociale, che rispondono alle esigenze del mercato, della collettività e alla necessità di sviluppare prodotti, processi e servizi ad alto contenuto tecnologico. Uno dei principali punti di forza del CRS4 è il centro di High Performance Computing (HPC) che si avvale di una delle maggiori concentrazioni di potenza di calcolo in Italia e, grazie all'altissima specializzazione del personale CRS4, fornisce un eccezionale livello di flessibilità nell'utilizzo di hardware specializzato all'avanguardia. Assieme a queste risorse computazionali, il centro gestisce la più grande piattaforma di genotipizzazione ad alta processività e di sequenziamento di nuova generazione in Italia (throughput aggregato nel 2012 di 5.4 TeraBase/mese), direttamente collegata alle proprie risorse computazionali. Tale sinergia, unica in Italia, consente al CRS4 di svolgere attività di ricerca di eccellenza e di progettare ed eseguire procedure di analisi per studi di dimensioni prima impensabili.
- **Porto Conte Ricerche** si specializza nei settori sperimentali ed applicativi delle biotecnologie e delle tecnologie alimentari ed opera nei servizi a favore di imprese impegnate in attività di ricerca industriale, e nell'innovazione tecnologica dei sistemi produttivi high-tech e tradizionali. PCR ha sviluppato e gestisce laboratori tecnologici per la realizzazione di attività di ricerca e sviluppo nei settori proteomica, metabolomica e genomica. L'integrazione di tecnologie di proteomica differenziale e sistematica (tra le più complete e produttive in Italia), con le piattaforme per l'analisi metabolomica e genomica, gestite da personale altamente specializzato, fanno di PCR un centro unico in Italia nel settore biomarker discovery e garantisce il raggiungimento di elevate specifiche qualitative e quantitative per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi analitici nel settore delle biotecnologie diagnostiche in ambito umano, veterinario e food. Per sostenere le imprese del settore agro-alimentare, PCR gestisce impianti tecnologici per la realizzazione di nuovi prodotti e processi, di sistemi di packaging e per la valorizzazione di scarti e sottoprodotti dell'industria alimentare.
- **IMC** si focalizza su attività di ricerca scientifica in ambito marino, lagunare e costiero finalizzate alla gestione delle biorisorse della fascia costiera attraverso la conservazione della qualità dell'ambiente, degli ecosistemi e della biodiversità, e all'individuazione dei processi che possono determinare un impatto su ambienti vulnerabili di elevata importanza ecologica ed economica. Le linee principali di ricerca comprendono lo studio delle specie di rilevanza commerciale e delle interazioni con il loro ambiente per la gestione della pesca e dell'acquacoltura, lo studio della biologia riproduttiva e dell'accrescimento di specie nuove per l'acquacoltura, lo studio di applicazioni industriali su organismi acquatici, e la gestione degli ecosistemi e delle comunità animali e vegetali di ambiente marino e costiero. IMC dispone di laboratori umidi con vasche e acqua di mare corrente attrezzati per sperimentazione in micro e mesocosmi con riproduzione e controllo di tutti i parametri ambientali e laboratori di analisi chimiche, istologiche e sedimentologiche.

Sia CRS4 che Porto Conte Ricerche sono società a responsabilità limitata con socio unico pubblico (100% Sardegna Ricerche), mentre IMC è una Fondazione di Ricerca Scientifica senza scopo di lucro di cui Sardegna Ricerche è socio ordinario insieme al CNR. Nella gestione di queste partecipazioni, Sardegna Ricerche svolge in pratica il ruolo di holding regionale della ricerca e innovazione.

I piani di attività dei centri di ricerca partecipati da Sardegna Ricerche vengono predisposti su base annuale e le fonti di finanziamento necessarie allo sviluppo delle attività operative e gestionali vengono fornite, come previsto dalla normativa attualmente in essere, attraverso quote dello stanziamento annuo per il fondo di funzionamento di Sardegna Ricerche e dello stanziamento annuo sull'art. 9 lett. c della LR 20/2015 (ex art. 26 della LR 37/1998 - Piano del Lavoro).

## Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione

### 2.1 VALORE PUBBLICO

Con la DGR n.48/61 del 10/12/2021 sono stati approvati gli obiettivi generali e le priorità strategiche assegnate all'agenzia regionale Sardegna Ricerche per il triennio 21-23, da assumersi a base dell'azione di programmazione annuale e pluriennale, come di seguito riportati:

Identità	Obiettivo generale	Priorità strategica
Identità politico-istituzionale	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	1.1 Rimodulazione del modello organizzativo e verifica della dotazione organica dell'Agencia con relative procedure di stabilizzazione, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di enti, agenzie e istituti regionali previsto dal PRS 2020-2024, finalizzati all'adeguamento della pianta organica all'insieme delle attività assegnate, anche in relazione alla nuova programmazione 2021/2027.
Identità economica	2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO E UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA' E DI SUPPORTO ALLE MPMI	2.1 Aumento della competitività delle imprese del sistema economico regionale, sostenendo la realizzazione di idee e progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, anche attraverso bandi, finalizzati a favorire lo sviluppo e l'innovazione delle micro, piccole, medie e grandi imprese attraverso il sostegno a progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale che introducono innovazione di prodotto e/o di processo contribuendo a rafforzare la competitività del sistema economico regionale, la crescita e l'incremento dell'occupazione delle imprese operanti nelle aree di specializzazione identificate dalla Smart Specialization Strategy della Regione Autonoma della Sardegna (S3), prioritariamente per progetti in grado di incontrare nuovi bisogni e nuove opportunità connesse alla realtà del post Covid.
	3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	3.1 Qualificazione e rafforzamento delle infrastrutture regionali della ricerca per promuovere il trasferimento tecnologico e la collaborazione tra MPMI e gli organismi di ricerca, anche attraverso programmi di ricerca collaborativa
		3.2 Favorire l'accesso da parte delle MPMI a laboratori e servizi qualificati di ricerca e sviluppo offerti dal sistema POLARIS – Parco Scientifico e Tecnologico.
4_SVOLGERE ATTIVITA' DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	4.1 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato dell'Agricoltura e riforma agro-pastorale Servizio pesca e acquacoltura, per la realizzazione di uno "Studio per il miglioramento delle conoscenze sugli ecosistemi acquatici volto all'identificazione puntuale e alla mappatura delle zone idonee per attività di acquacoltura (ZONA 1), delle zone idonee per attività di acquacoltura soggette a regolamentazione/limitazione (ZONA 2) e delle zone non idonee per attività di acquacoltura (ZONA 3)" e alla predisposizione del "Piano regionale per le zone allocate per l'acquacoltura (AZA) a mare e per l'acquacoltura nelle acque interne	
		4.2 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio, per la realizzazione del progetto SINNOS finalizzato al rafforzamento della riconoscibilità internazionale del brand Sardegna e ad incrementare le potenzialità comunicative in chiave turistica delle peculiarità ambientali, culturali, archeologiche ed enogastronomiche della Sardegna
Identità territoriale, ambientale e turistica	5_PROMUOVERE LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E SOSTENERE L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	5.1 Promozione della ricerca di nuovi processi produttivi, della sperimentazione di nuovi prodotti, la misurazione dei costi ambientali, l'analisi dei costi durante tutto il ciclo di vita di un bene, la certificazione di prodotti e dei processi, la qualificazione di distretti produttivi e di aree geografiche, anche attraverso programmi per la sostenibilità ambientale da realizzarsi presso il Parco scientifico di Pula
		5.2 Sviluppare politiche pubbliche per l'efficientamento energetico degli edifici pubblici e degli edifici privati, considerando quale oggetto d'intervento il sistema "edificioimpianto", promuovendo l'elaborazione di diagnosi energetiche (ante e post intervento) e la realizzazione dei principali interventi ivi previsti, l'applicazione di Sistemi di gestione dell'energia, l'efficientamento energetico degli immobili e le attività di formazione e sensibilizzazione rivolte agli utenti finali e ai professionisti operanti nel settore.

Identità	Obiettivo generale	Priorità strategica
Identità culturale e della conoscenza	6_SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	<p>6.1 Riqualficazione dell'importante complesso storico dell' Ex Manifattura Tabacchi, ed in particolare dell'ex "Cinema 2 Palme", della terrazza sovrastante e delle facciate dello stesso, mediante la realizzazione di lavori di particolare rilevanza sotto il profilo architettonico, storico-artistico e conservativo.</p> <p>6.2 Realizzazione di attività culturali inerenti la "Fabbrica della Creatività" con l'obiettivo di fare della ex Manifattura Tabacchi un luogo multifunzionale di produzione e promozione della creatività artistica, culturale, scientifica, della innovazione digitale tramite programmi di particolare interesse storico, culturale, cinematografico con elementi che valorizzino il carattere identitario del popolo sardo.</p>
Identità dell'insularità	7_PROMUOVERE, SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA, L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	<p>7.1 Definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico regionale, con riferimento alla promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica, anche attraverso la realizzazione di eventi, e all'internazionalizzazione del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione.</p> <p>7.2 Creazione di "Laboratori di Innovazione", all'interno del Polo strategico dell'innovazione nel Mediterraneo, finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi comuni in accordo con Università e Centri di Ricerca, anche per favorire il cosiddetto "rientro dei cervelli" che lavorano nei diversi comparti della ricerca e dell'innovazione anche attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione e forme di cooperazione pubblico/privata. Il laboratorio intende infine formare i giovani sui temi di frontiera, favorire il trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca al mondo delle imprese e promuovere la nascita di nuove start up innovative.</p>

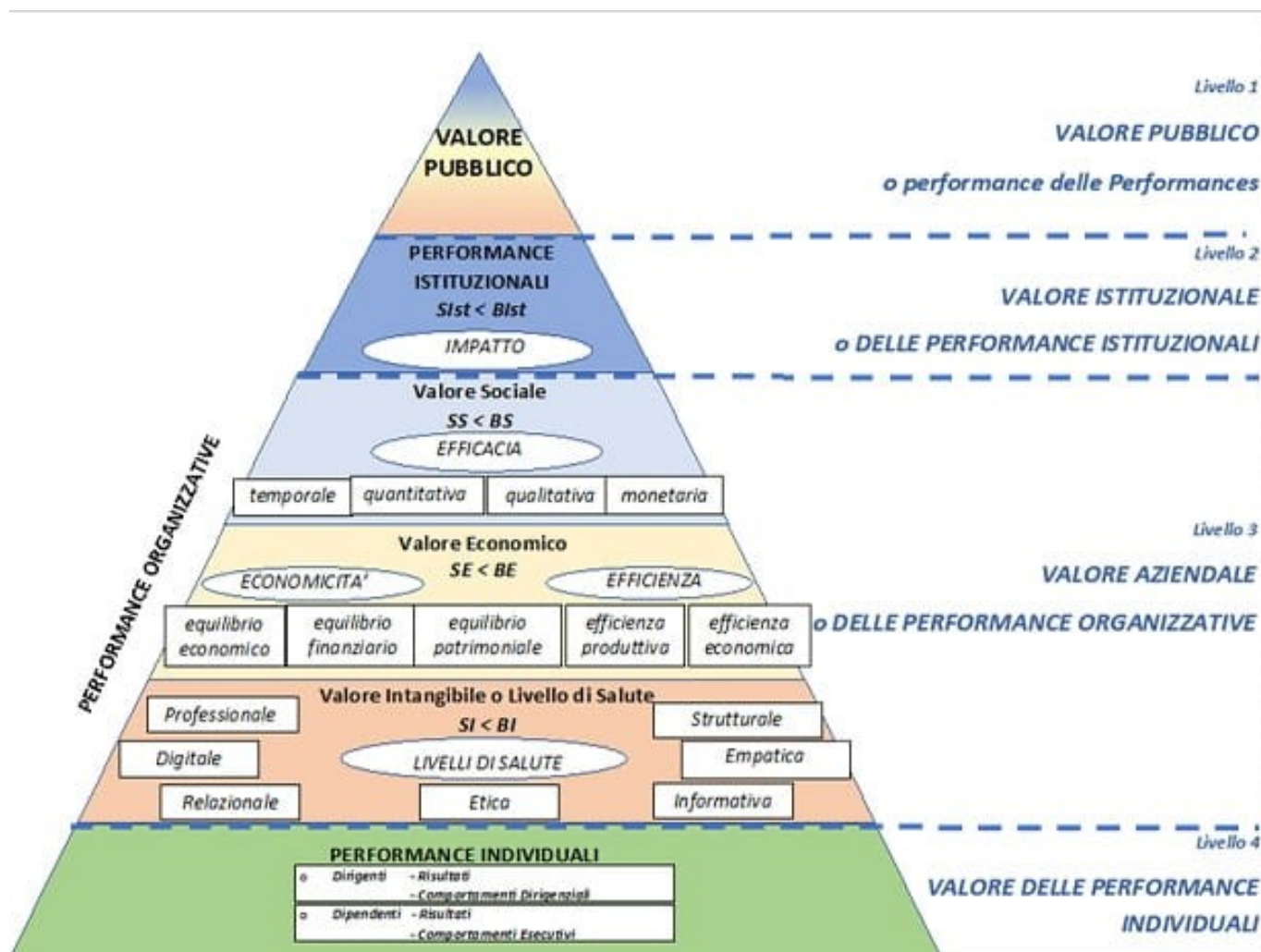
Secondo le Linee Guida 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica "L'ente crea Valore Pubblico quando consegue un miglioramento congiunto degli impatti esterni [livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi] ed interni [livello di salute dell'ente]: per creare Valore a favore di cittadini e utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'ente deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili".

Per Valore Pubblico in senso stretto si intende il livello complessivo di benessere multidimensionale (economico, sociale, ambientale e/o sanitario ecc.) degli utenti e degli altri stakeholders creato dall'amministrazione pubblica.

In fase di programmazione, il "Valore da creare" ispira le performance istituzionali, che a loro volta orientano le performance organizzative e quelle individuali. In fase consuntiva, si misura e valuta il contributo delle performance individuali al conseguimento delle performance organizzative, da queste a quelle istituzionali, e quindi al "Valore generato o consumato".

La logica piramidale di generazione di Valore si fonda sulla manovra combinata degli indicatori contenuti nei diversi livelli della performance: il valore viene accumulato progressivamente di livello in livello e trova la sua misura sintetica nel livello 1.





“La piramide del valore” (Deidda Gagliardo 2002)

In questa prima fase di applicazione del Piano Integrato di Amministrazione e Organizzazione, nelle more della pubblicazione delle Linee Guida apposite e in linea con la dottrina economica di riferimento, l’Agenzia ha valutato il Valore Pubblico in base agli impatti che si determineranno a seguito del raggiungimento degli obiettivi di Performance previsti per l’anno 2022.

Come previsto dal Regolamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Sardegna Ricerche, approvato con la Determinazione DG n. 1629 del 28/12/2017, infatti, si individua una stretta correlazione tra obiettivi di performance individuali e organizzativa per il raggiungimento degli obiettivi e delle priorità strategiche (performance istituzionali), assegnati all’Agenzia Sardegna Ricerche per gli anni 2021/2023 dalla Regione Autonoma della Sardegna.

Gli impatti di ricaduta del raggiungimento degli obiettivi sono elaborati, in relazione ai beneficiari e agli stakeholders dell’Agenzia, con riferimento alla principale mission di Sardegna Ricerche sia dal punto vista esterno (*outcome*): Economico, Sociale e Ambientale; sia dal punto di vista interno (*income*): Organizzativo.

L’impatto **economico**, la creazione di valore attraverso prodotti, contributi e/o servizi erogati a favore dei beneficiari delle risorse dell’Agenzia, è individuato nelle attività di spesa e distribuzione delle risorse assegnate all’Agenzia, considerando, in termini di valutazione iniziale (baseline e VP di partenza), l’attività caratteristica di Sardegna Ricerche e volta alla sua capacità di miglioramento (target e VP atteso) di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L’impatto **sociale**, la creazione di valore attraverso prodotti e/o servizi generati dalle imprese beneficiarie in grado di migliorare la vita delle persone, prende in considerazione le ricadute che gli interventi di Sardegna Ricerche hanno sul sistema imprenditoriale sardo in termini, principalmente, di sostenibilità dell’attività delle piccole e medie imprese nel creare lavoro e sviluppo ma, anche, in ricadute di promozione e divulgazione dell’attività dell’Agenzia volta allo sviluppo dell’innovazione e del trasferimento tecnologico.

L'impatto **ambientale**, legato alla tutela dell'ambiente con riduzioni dell'impatto ambientale nelle fasi produttive e nell'attenzione al consumo delle risorse naturali, risultante più residuale, considera l'attività che Sardegna Ricerche porta avanti in termini di miglioramento dell'efficiamento energetico e della creazione di infrastrutture che migliorino i servizi offerti, in particolare dal punto di vista della sostenibilità ambientale.

L'impatto **organizzativo**, garantendo giustizia e uguaglianza nel trattamento dei dipendenti, creando condizioni di sicurezza nel posto di lavoro e infondendo senso di appartenenza in chi lavora, riguarda l'attività portata avanti dalla struttura interna dell'Agenzia, la cui buona organizzazione incide nel miglioramento dei processi di raggiungimento degli obiettivi e di realizzazione delle attività assegnate.

Di seguito si evidenzia, per ciascun obiettivo strategico assegnato all'agenzia per il triennio 21-23, il peso dell'impatto (economico, sociale, ambientale e organizzativo), la baseline relativa all'anno 2021 (calcolato in una scala di valori da 1 a 5) e il target previsto al 31/12/2022 (calcolato in una scala di valori da 1 a 5):

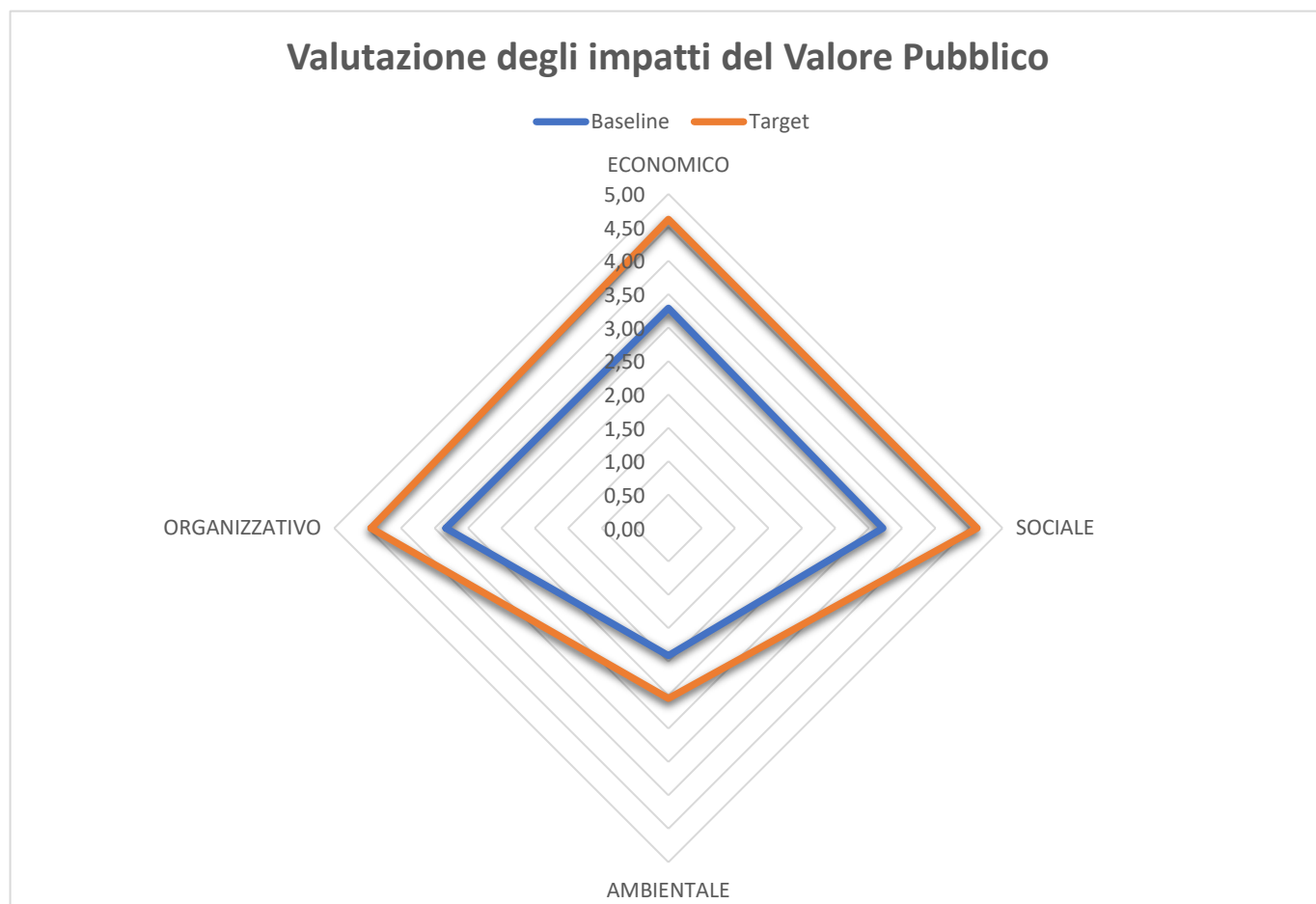
VALORE PUBBLICO								
OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023		IMPATTI			Baseline 2021	Valore pubblico di partenza	Target 2022	Valore pubblico atteso
1_ RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	33%	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	10%	2	2,85	4	4,00
			SOCIALE	5%	2		4	
			AMBIENTALE	0%				
		INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	85%	3		4	
2_ GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO E UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA' E DI SUPPORTO ALLE MPPI	15%	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	50%	4	4,00	5	5,00
			SOCIALE	45%	4		5	
			AMBIENTALE	0%				
		INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	5%	4		5	
3_ RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	12%	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	50%	4	3,80	5	5,00
			SOCIALE	30%	4		5	
			AMBIENTALE	15%	3		5	
		INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	5%	3		5	
4_ SVOLGERE ATTIVITA' DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	10%	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	50%	4	4,00	5	5,00
			SOCIALE	20%	4		5	
			AMBIENTALE	15%	4		5	
		INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	15%	4		5	
5_ PROMUOVERE LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E SOSTENERE L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	5%	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	20%	3	3,00	4	4,00
			SOCIALE	15%	3		4	
			AMBIENTALE	60%	3		4	
		INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	5%	3		4	
6_ SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	17%	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	25%	4	3,95	5	4,95
			SOCIALE	60%	4		5	
			AMBIENTALE	10%	4		5	
		INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	5%	3		4	
7_ PROMUOVERE, SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA, L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	8%	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	40%	4	3,65	5	5,00
			SOCIALE	35%	3		5	
			AMBIENTALE	15%	4		5	
		INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	10%	4		5	

La valutazione del **Valore Pubblico atteso** è quindi la media ponderata degli impatti applicati ai sette indirizzi strategici, parametrati in base alle attività definite dal POA per il 2022, rispetto alla situazione di partenza (Baseline 2021 e Valore Pubblico di Partenza), valutata dall'Ufficio incaricato del Controllo strategico, con la prospettiva di raggiungere risultati superiori tra tutti gli impatti degli obiettivi assegnati.

La valutazione ponderata dell'Agenzia Sardegna Ricerche evidenzia un Valore Pubblico atteso, maggiore di circa il 24% rispetto alla situazione di partenza iniziale (dal valore pubblico di partenza pari a 3,15 ad un valore pubblico atteso pari al 4,37):

OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023	IMPATTI			Baseline 2021	Valore pubblico di partenza	Target 2022	Valore pubblico atteso	Incremento degli impatti
AGENZIA SARDEGNA RICERCHE	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	30%	3,29	3,15	4,62	4,37	+ 26,60%
		SOCIALE	28%	3,21		4,62		+ 28,20%
		AMBIENTALE	9%	1,91		2,55		+ 12,80%
	INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	33%	3,33		4,45		+ 22,40%

Di seguito la rappresentazione grafica del radar degli impatti del Valore Pubblico di partenza e atteso:



## 2.2 PERFORMANCE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Sardegna Ricerche, adottato con la Determinazione DG n. 1629 del 28/12/2017, ed approvato dall'Assessorato della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del territorio con comunicazione del 17/01/2018 prot. n. 139, è finalizzato a misurare e valutare la performance nelle seguenti due dimensioni:

- organizzativa, riferita all'Agenzia nel suo complesso e alle unità organizzative di cui si compone;
- individuale, riferita a ciascun dipendente dell'Agenzia, assunto sia con il contratto collettivo nazionale di lavoro delle aziende di credito che con il contratto collettivo regionale di lavoro della Regione Sardegna.

La misurazione e valutazione della performance rappresenta la fase consuntiva del ciclo di gestione della performance, ovvero la fase in cui sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, gli scostamenti rilevati con le relative cause endogene o esogene che le hanno generate e le eventuali azioni correttive da adottare.

Come è noto, il ciclo di gestione della performance prende avvio al termine dell'esercizio precedente a quello di riferimento con la fase di negoziazione tra il Direttore Generale e i Responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia, al termine della quale il Direttore Generale assegna ai Responsabili di U.O. con propria comunicazione gli obiettivi operativi per l'anno, individuando i programmi/progetti/macroattività da svolgere nell'anno considerato e le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate.

Successivamente, e comunque entro il 31/01, i Responsabili di unità organizzativa provvedono a predisporre il programma operativo della propria U.O., assegnando le risorse umane a disposizione ai progetti/macro-attività gestite, definendo gli obiettivi individuali assegnati a ciascun dipendente, con specifica indicazione di pesi, indicatori e target al 31/12.

Il piano delle performance ha durata triennale ed è articolato in modo che per ogni area strategica e relativo obiettivo strategico vengano definiti i programmi operativi e gli obiettivi generali di programma; esso inoltre è accompagnato da un dettagliato crono programma che evidenzia le macroazioni previste nel triennio considerato per ogni programma/progetto.

Il piano delle performance è aggiornato annualmente e il primo anno del piano costituisce il programma annuale dell'attività dell'agenzia, redatto per unità organizzativa, in cui per ogni programma/progetto/macro-attività sono indicati:

- Budget articolato per voci di costo;
- Macro-azioni previste nell'anno di riferimento;
- Obiettivo operativo del programma/progetto/macro-attività;
- Indicatori, da utilizzare come parametro obiettivo;
- Peso dell'indicatore
- Valore atteso di risultato.

Con la DET DG 328 del 25/03/2022 è stato approvato il Programma di Attività 2022 (P.O.A), gli obiettivi direzionali (ODR) per l'anno 2022 con il relativo peso percentuale e gli obiettivi gestionali operativi (OGO) assegnati ai responsabili delle UU.OO e degli uffici che si allega al presente documento e ne costituisce parte integrante.

2.2.1 - Tabella Obiettivi Direzionali per l'anno 2022

IDENTITA' RAS	OBIETTIVI GENERALI RAS 21-23 (DGR 48/61_2021)	PRIORITA STRATEGICHE	OBIETTIVI DIREZIONALI PER L'ANNO 2022
A_IDENTITA' POLITICO-ISTITUZIONALE	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	1.1 Rimodulazione del modello organizzativo e verifica della dotazione organica dell'Agazia con relative procedure di stabilizzazione, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di enti, agenzie e istituti regionali previsto dal PRS 2020- 2024, finalizzati all'adeguamento della pianta organica all'insieme delle attività assegnate, anche in relazione alla nuova programmazione 2021/2027.	REALIZZAZIONE DEL PROGRAMMA OPERATIVO PER LA COPERTURA DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE 21-23
			MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA ATTRAVERSO LA REINGEGNERIZZAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E LA RIDUZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI
			PROGETTAZIONE E AVVIO DEI LAVORI DI RISTRUTTURAZIONE DELLA SEDE DI VIA PALABANDA
B_IDENTITA' ECONOMICA	2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO E UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA' E DI SUPPORTO ALLE MPMI	2.1 Aumento della competitività delle imprese del sistema economico regionale, sostenendo la realizzazione di idee e progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, anche attraverso bandi, finalizzati a favorire lo sviluppo e l'innovazione delle micro, piccole, medie e grandi imprese attraverso il sostegno a progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale che introducono innovazione di prodotto e/o di processo contribuendo a rafforzare la competitività del sistema economico regionale, la crescita e l'incremento dell'occupazione delle imprese operanti nelle aree di specializzazione identificate dalla Smart Specialization Strategy della Regione Autonoma della Sardegna (S3), prioritariamente per progetti in grado di incontrare nuovi bisogni e nuove opportunità connesse alla realtà del post Covid.	PREDISPOSIZIONE E AVVIO DI NUOVI BANDI
		3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	3.1 Qualificazione e rafforzamento delle infrastrutture regionali della ricerca per promuovere il trasferimento tecnologico e la collaborazione tra MPMI e gli organismi di ricerca, anche attraverso programmi di ricerca collaborativa
	3.2 Favorire l'accesso da parte delle MPMI a laboratori e servizi qualificati di ricerca e sviluppo offerti dal sistema POLARIS – Parco Scientifico e Tecnologico.		POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DEI SERVIZI QUALIFICATI DI RICERCA E SVILUPPO DEL PARCO
	4_SVOLGERE ATTIVITA' DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	4.1 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato dell'Agricoltura e riforma agro-pastorale Servizio pesca e acquacoltura, per la realizzazione di uno "Studio per il miglioramento delle conoscenze sugli ecosistemi acquatici volto all'identificazione puntuale e alla mappatura delle zone idonee per attività di acquacoltura (ZONA 1), delle zone idonee per attività di acquacoltura soggette a regolamentazione/limitazione (ZONA 2) e delle zone non idonee per attività di acquacoltura (ZONA 3)" e alla predisposizione del "Piano regionale per le zone allocate per l'acquacoltura (AZA) a mare e per l'acquacoltura nelle acque interne	GARANTIRE IL SUPPORTO ALL'ASS.TO AGRICOLTURA PER IL PROGETTO ACQUE FEAMP
		4.2 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio, per la realizzazione del progetto SINNOS finalizzato al rafforzamento della riconoscibilità internazionale del brand Sardegna e ad incrementare le potenzialità comunicative in chiave turistica delle peculiarità ambientali, culturali, archeologiche ed enogastronomiche della Sardegna	GARANTIRE IL SUPPORTO ALL'ASS.TO TURISMO PER IL PROGETTO SINNOS

IDENTITA' RAS	OBIETTIVI GENERALI RAS 21-23 (DGR 48/61_2021)	PRIORITA STRATEGICHE	OBIETTIVI DIREZIONALI PER L'ANNO 2022
C_IDENTITA' TERRITORIALE, AMBIENTALE E TURISTICA	5_PROMUOVERE LA SOSTENIBILITA AMBIENTALE E SOSTENERE L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	5.1 Promozione della ricerca di nuovi processi produttivi, della sperimentazione di nuovi prodotti, la misurazione dei costi ambientali, l'analisi dei costi durante tutto il ciclo di vita di un bene, la certificazione di prodotti e dei processi, la qualificazione di distretti produttivi e di aree geografiche, anche attraverso programmi per la sostenibilità ambientale da realizzarsi presso il Parco scientifico di Pula	
		5.2 Sviluppare politiche pubbliche per l'efficientamento energetico degli edifici pubblici e degli edifici privati, considerando quale oggetto d'intervento il sistema "edificioimpianto", promuovendo l'elaborazione di diagnosi energetiche (ante e post intervento) e la realizzazione dei principali interventi ivi previsti, l'applicazione di Sistemi di gestione dell'energia, l'efficientamento energetico degli immobili e le attività di formazione e sensibilizzazione rivolte agli utenti finali e ai professionisti operanti nel settore.	GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS PER LE POLITICHE DI EFFICIENTAMENTO ENERGETICO DEGLI EDIFICI
D_IDENTITA' CULTURALE E DELLA CONOSCENZA	6_SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	6.1 Riqualificazione dell'importante complesso storico dell' Ex Manifattura Tabacchi, ed in particolare dell'ex "Cinema 2 Palme", della terrazza sovrastante e delle facciate dello stesso, mediante la realizzazione di lavori di particolare rilevanza sotto il profilo architettonico, storico-artistico e conservativo	PROGETTAZIONE E AVVIO DEI LAVORI DI RIQUALIFICAZIONE PRESSO LA EX MANIFATTURA TABACCHI
		6.2 Realizzazione di attività culturali inerenti la "Fabbrica della Creatività" con l'obiettivo di fare della ex Manifattura Tabacchi un luogo multifunzionale di produzione e promozione della creatività artistica, culturale, scientifica, della innovazione digitale tramite programmi di particolare interesse storico, culturale, cinematografico con elementi che valorizzino il carattere identitario del popolo sardo.	STIMOLARE LE ATTIVITA DEIGL ILAB PER LA SPERIMENTAZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE
E_IDENTITA' DELL'INSULARITA'	7_PROMUOVERE SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA, L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	7.1 Definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico regionale, con riferimento alla promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica, anche attraverso la realizzazione di eventi, e all'internazionalizzazione del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione.	RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE
		7.2 Creazione di "Laboratori di Innovazione", all'interno del Polo strategico dell'innovazione nel Mediterraneo, finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi comuni in accordo con Università e Centri di Ricerca, anche per favorire il cosiddetto "rientro dei cervelli" che lavorano nei diversi comparti della ricerca e dell'innovazione anche attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione e forme di cooperazione pubblico/privata. Il laboratorio intende infine formare i giovani sui temi di frontiera, favorire il trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca al mondo delle imprese e promuovere la nascita di nuove start up innovative.	FAVORIRE LA GENERAZIONE DI IDEE INNOVATIVE NELL'AMBITO DELL'ECOSISTEMA REGIONALE DELL'INNOVAZIONE ATTRAVERSO PROCESSI DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

2.2.2 - Tabella Indicatori per Obiettivi Direzionali per l'anno 2022

OBIETTIVI DIREZIONALI 2022	PESO ODR	DG	SERVIZIO GFA	SERVIZIO ITT	SERVIZIO RPT	INDICATORE	PESO	TARGET
REALIZZAZIONE DEL PROGRAMMA OPERATIVO PER LA COPERTURA DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE 21-23	8%					N° AZIONI DEL PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE ATTIVATE	100%	ALMENO 4
MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA ATTRAVERSO LA REINGEGNERIZZAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E LA RIDUZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI	13%					AVVIO DELL'IT ASSESTMENT E CYBER SECURITY DELL'AGENZIA	20%	ENTRO 10/2022
						RILASCIO DELLE NUOVE FUNZIONALITA' DI OPEN ERP	30%	ENTRO 07/2022
						RAGGIUNGIMENTO TARGET SPESA PREVISTA PER ASSE 1 POR FESR 2014-2020	50%	ENTRO 31/12/2022
PROGETTAZIONE E AVVIO DEI LAVORI DI RISTRUTTURAZIONE DELLA SEDE DI VIA PALABANDA	8%					APPROVAZIONE PROGETTO ESECUTIVO E AVVIO PROCEDURA APPALTO DEI LAVORI	100%	ENTRO 31/12
PREDISPOSIZIONE E AVVIO DI NUOVI BANDI	14%					BANDI AVVIATI NELL'ANNO	100%	ALMENO 4 (BANDO R&S 2022 AGROINDUSTRIA_BANDO SERVIZI INNOVAZIONE TURISMO_BANDO MICROIRRIGAZIONE_BANDO R&S 2022 ICT)
PROGETTAZIONE E AVVIO DEI LAVORI DI RISTRUTTURAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DEL PARCO	7%					N° INTERVENTI RELATIVI AL PARCO PROGETTATI E APPALTI ENTRO L'ANNO	100%	ALMENO N° 3
POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DEI SERVIZI QUALIFICATI DI RICERCA E SVILUPPO DEL PARCO	5%					INCREMENTO DI ALMENO IL 5% DEI SERVIZI TECNOLOGICI EROGATI RISPETTO A 2021	100%	+5%
GARANTIRE IL SUPPORTO ALL'ASS.TO AGRICOLTURA PER IL PROGETTO ACQUE FEAMP	5%					RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI SPESA PREVISTI PER L'ANNO 2022	100%	ENTRO IL 31/12/2022
GARANTIRE IL SUPPORTO ALL'ASS.TO TURISMO PER IL PROGETTO SINOS	5%					SUPPORTO AMMINISTRATIVO PER LA CONCLUSIONE DEL PROGETTO	100%	ENTRO IL 31/12/2022
GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS PER LE POLITICHE DI EFFICIENTAMENTO ENERGETICO DEGLI EDIFICI	5%					SUPPORTO ALLA RAS PER GLI AUDIT ENERGETICI DEGLI EDIFICI RAS	100%	ENTRO IL 31/12/2022
PROGETTAZIONE E AVVIO DEI LAVORI DI RIQUALIFICAZIONE PRESSO LA EX MANIFATTURA TABACCHI	9%					PUBBLICAZIONE DEL CONCORSO DI PROGETTAZIONE PER LA RISTRUTTURAZIONE DEL CINEMA 2 PALME	50%	ENTRO 07/2022
						AVVIO PROGETTAZIONE PER LA BIBLIOTECA CONSIGLIO REGIONALE	50%	ENTRO 07/2022
STIMOLARE LE ATTIVITA DEI ILAB PER LA SPERIMENTAZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE	7%					N° INIZIATIVE/BANDI GESTITI NELL'ANNO	100%	ALMENO 4
RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE	7%					REDAZIONE DEL PIANO DI COMUNICAZIONE IN CONFORMITA' AL PIANO RAS	100%	ENTRO 04/2022
FAVORIRE LA GENERAZIONE DI IDEE INNOVATIVE NELL'AMBITO DELL'ECOSISTEMA REGIONALE DELL'INNOVAZIONE ATTRAVERSO PROCESSI DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	7%					N° INIZIATIVE/BANDI GESTITI NELL'ANNO	100%	ALMENO 3 (Bando Insight-Bando Bridge-Bando Spazi di collaborazione)
	100%							

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

### 2.3.1 Il contesto esterno

Il **Piano Regionale di Sviluppo 2020-2024**, approvato con la **DGR 9/15 del 5.03.2020**, ha definito le strategie e le politiche da realizzare dell'arco della legislatura e incentrate sulla costruzione di una Nuova Identità Sarda che si declina dinamicamente sotto una molteplicità di aspetti:

- identità politica-istituzionale
- identità economica
- identità territoriale, ambientale e turistica
- identità sociale, del lavoro e della salute
- identità culturale e della conoscenza
- identità rurale (territori rurali, costieri e acque interne)
- identità dell'insularità.

Tale documento regionale si basa sul quadro di riferimento dell'Agenda 2030 sullo Sviluppo Sostenibile, sottoscritto dall'Italia insieme ad altri 192 Stati membri delle Nazioni Unite che si sono impegnati a dare attuazione ad un programma di azione per uno sviluppo universale che garantisca l'integrazione fra i tre pilastri dello sviluppo sostenibile (ambiente, economia e società), oltre al pilastro istituzionale che ha caratteristiche trasversali. L'Agenda si sostanzia in 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e 169 traguardi da raggiungere entro il 2030, obiettivi comuni che riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui.

A valle di tale documento, la Regione Sardegna ha inoltre approvato gli **Indirizzi strategici per la preparazione dei programmi regionali FESR e FSE+ 2021-2027** con la **DGR n.32/30 del 29/07/2021** e la **Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile** con la **DGR n.39/56 del 08/10/2021**: tali documenti rappresentano, in coerenza con i contenuti e gli obiettivi della Strategia Nazionale, dell'Agenda 2030, e in accordo con il Piano Regionale di Sviluppo 2020-2024, la cornice di riferimento per la programmazione regionale, e di conseguenza con la programmazione delle risorse comunitarie, nazionali e regionali dei Fondi SIE 2021-2027.

La Strategia Sardegna 2030 è articolata su cinque assi strategici:

1. una Sardegna più intelligente, con una rafforzata capacità amministrativa e una maggiore competitività del sistema produttivo orientato all'innovazione;
2. una Sardegna più verde, per la conservazione, gestione e valorizzazione delle risorse e del territorio e una transizione ecologica e resiliente ai cambiamenti climatici;
3. una Sardegna più connessa, con una efficiente rete digitale e di mobilità per il collegamento e la continuità nei territori;
4. una Sardegna più sociale, per un benessere diffuso basato su salute, formazione, competenze e lavoro e fondato su inclusione sociale, eguaglianza e cultura;
5. una Sardegna più vicina ai cittadini, che investe nella governance dei progetti di sviluppo territoriale, sulla consapevolezza dei cittadini e la valorizzazione del paesaggio.

I cinque temi sono declinati in 38 obiettivi strategici e 102 linee di intervento, con un lavoro che ha portato all'individuazione di un potenziale di oltre 600 azioni, come prima indicazione per dare attuazione e operatività alle strategie e agli obiettivi individuati per ciascun asse strategico. A partire dalla valutazione del posizionamento della Sardegna rispetto alla media nazionale e dal confronto con altre regioni italiane ed europee, come sopra illustrato, sono stati inoltre definiti 39 target, strettamente correlati agli obiettivi e alle linee di intervento da perseguire e raggiungere entro il 2030, e sono stati individuati 101 indicatori di contesto per il monitoraggio periodico della Strategia.

All'interno dei documenti regionali, grande spazio è stato dato all'analisi del posizionamento della Regione Sardegna rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 (SDGs) e ai 5 Temi Strategici individuati. Di seguito la schematizzazione dell'analisi riportata nell'allegato 1 della DGR n.39/56 del 08/10/2021.

Dal grafico si evince come per alcuni Goal (es. gli obiettivi n. 2 "sconfiggere la fame", n.12 "consumo e produzione responsabili", n. 14 "vita sott'acqua", n. 15 "vita sulla terra" e n. 16 "pace, giustizia e istituzioni solide") gli indicatori compositi della Sardegna risultino al di sopra della media nazionale, rappresentando pertanto punti di forza che devono essere consolidati all'interno della Strategia Regionale.

In altri casi (es. obiettivo n. 1 "sconfiggere la povertà", 4 "Istruzione di qualità", n. 6 "acqua pulita e servizi igienico sanitari", n. 8 "lavoro dignitoso e crescita economica" e n. 9 "Imprese, innovazione e infrastrutture") emergono elementi di debolezza per la Sardegna che necessitano di particolare attenzione per ottenere dei margini di miglioramento.





In generale, l'analisi dell'evoluzione di medio termine per la Sardegna dei principali dati macroeconomici, a seguito degli effetti della crisi conseguente alla pandemia da CoViD-19 sul sistema socioeconomico regionale, ha restituito una fotografia del contesto economico-sociale fortemente penalizzato: a causa del lockdown del periodo marzo-aprile 2020 e delle chiusure parziali del periodo più recente si è verificato infatti il crollo della domanda di servizi, beni di consumo, trasporti, viaggi che ha generato una flessione del fatturato delle aziende, una contrazione della liquidità delle imprese con serie implicazioni sul capitale circolante e una significativa riduzione dell'occupazione. Lo shock congiunto di domanda e offerta ha determinato una recessione che ha interessato tutti i settori (turismo, trasporti, ristorazione, edilizia, servizi etc.).

Lo studio della Svimez<sup>11</sup> che analizza le dinamiche nel 2019-2020 evidenzia le regioni che per effetto della pandemia hanno subito la contrazione più marcata del PIL: la Basilicata che si attesta a -12,6% e il Veneto con -12,2%. Il calo più contenuto nel periodo si registra proprio per la Sardegna (-5,7%) e per la Sicilia (-5,1%) e per alcune realtà meridionali (Calabria -6,4%, Campania -8%).

Le regioni meridionali che hanno perso meno terreno nell'immediato sono anche quelle che incontreranno le maggiori difficoltà per immettersi nuovamente su un sentiero di crescita. Infatti, se la caratteristica di sistemi economici meno strutturati e meno integrati con i mercati internazionali ha rappresentato per le aree del Sud una difesa dal contraccolpo della recessione mondiale, parimenti costituirà un freno alla ripresa economica, il cui avvio viene collocato dallo studio Svimez, nella seconda parte dell'anno 2020/21. Gli imprevedibili sviluppi più recenti della pandemia hanno comportato una certa dilatazione dei tempi originariamente ipotizzati.

In Sardegna il PIL nel 2021 crescerà secondo la Svimez dell'1% rispetto all'anno precedente, facendo quindi registrare una perdita netta di circa 5 punti percentuali per effetto della pandemia. Nell'ambito delle regioni del Mezzogiorno la performance negativa della nostra Isola è superata solo dal Molise con una previsione del tasso di crescita dello 0,9%. Altre regioni del sud appaiono più reattive come la Basilicata (+4,5%), l'Abruzzo (+3,5%) la Campania e la Puglia (intorno al 2,5%).

Lo scenario economico internazionale nel 2021 sarà ancora fortemente segnato dagli effetti della pandemia, pur nell'ipotesi di una progressiva diminuzione delle misure restrittive per il contenimento del contagio. Questi interventi produrranno ancora ricadute o strascichi negativi sull'economia e quindi sull'auspicabile percorso a V dell'economia, ossia sul rapido riassorbimento dei valori del Pil rispetto ai livelli precrisi.

Secondo le ultime previsioni della Commissione Europea (European Economic Forecast - Winter 2021), l'economia dell'Eurozona crollerà del 6,8%, mentre recupererà il 3,8% annuo sia nel 2021 che nel 2022. Tuttavia, gli effetti della recessione e le previsioni di ripresa sono differenti tra i vari Paesi e la situazione italiana pare più preoccupante rispetto al resto dell'UE.

Infatti, sempre secondo il rapporto previsionale della CE, in Italia il PIL nel 2020 crollerà dell'8,8% a fronte di una crescita del 3,4% nel 2021 e del 3,5% nel 2022 (stime riviste al ribasso rispetto al precedente rapporto presentato in autunno che prevedeva una perdita del 9,9% nel 2020 e un recupero del 4,1% e 2,8% nei due anni successivi). Queste stime non tengono conto delle misure previste dal piano Next Generation EU, che si auspica diano un contributo importante alla ripresa.

Nella tabella 2.1 di seguito riportata si può notare come in seguito alla crisi finanziaria del 2009-2011 si è registrato un periodo di stagnazione dell'economia, con una crescita annua modesta e costante dal 2017 sino alla pandemia del 2020.

**Tabella 2.1. Andamento PIL - milioni di euro, valori concatenati 2015 (migliaia) e variazioni % rispetto all'anno precedente**

Anni	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
v.a.	35.512	35.695	36.026	36.155	34.642	34.491	34.533	34.088	32.866	32.621	33.419	32.698	32.933	33.022	33.300
var. %		0,52%	0,93%	0,36%	-4,19%	-0,43%	0,12%	-1,29%	-3,59%	-0,74%	2,45%	-2,16%	0,72%	0,27%	0,84%

Fonte: ISTAT

La tabella successiva mostra come il Pil pro-capite rispetto alla media UE (espresso in parità di potere d'acquisto) sia nettamente peggiorato nel periodo considerato, con una perdita di circa dieci punti percentuali, evidenziando un netto peggioramento delle disponibilità economiche delle famiglie sarde. Questo indicatore ha determinato per la Sardegna il declassamento da regione "in transizione" del ciclo di programmazione 2014-2020 a regione "meno sviluppata" nel 2021-2027, con un Pil pro-capite inferiore al 75 per cento della media UE.

**Tabella 2.2. Pil pro-capite (Parità potere di acquisto) 2000-2018 rispetto alla media UE**

Anni	2000-2007 (media)	2008-2014 (media)	2015	2016	2017	2018
PIL pro-capite (Media UE=100)	78,38	76,00	70,00	69,00	69,00	69,00

Fonte: ISTAT

Tale andamento economico incerto viene confermato anche dai dati su consumi e investimenti, come riportato nella tabella 2.3. I consumi finali interni, dopo la crisi finanziaria in cui sono diminuiti in media dell'1,37% (con i minimi dell'1,8% nel 2009 e del 3,2% nel 2012), confermano la stagnazione dell'economia dal 2015 al 2018 con un aumento modesto e inferiore di media all'1%. Lo stesso ragionamento è valido anche per i consumi delle famiglie, i quali mostrano una crescita modesta annua nel periodo 2015-2019.

Gli investimenti fissi lordi risultano in forte diminuzione nel periodo 2008-2014, dovuta sia alla minore propensione all'investimento privato per carenza di domanda interna, sia alla riduzione dell'ammontare degli investimenti pubblici collegata a un periodo restrittivo di finanza pubblica. I periodi successivi confermano il trend negativo degli investimenti fissi lordi, con una riduzione dell'1,42% nel 2017 e del 3,64% nel 2018.

In relazione a tale andamento delle variabili macroeconomiche, anche la dipendenza dall'esterno della Regione ha visto periodi di diminuzione negli anni della crisi (con una importante riduzione nel periodo 2011-2013) seguiti da una ripresa incerta e alternata a periodi di decremento (-3,24% nel 2018).

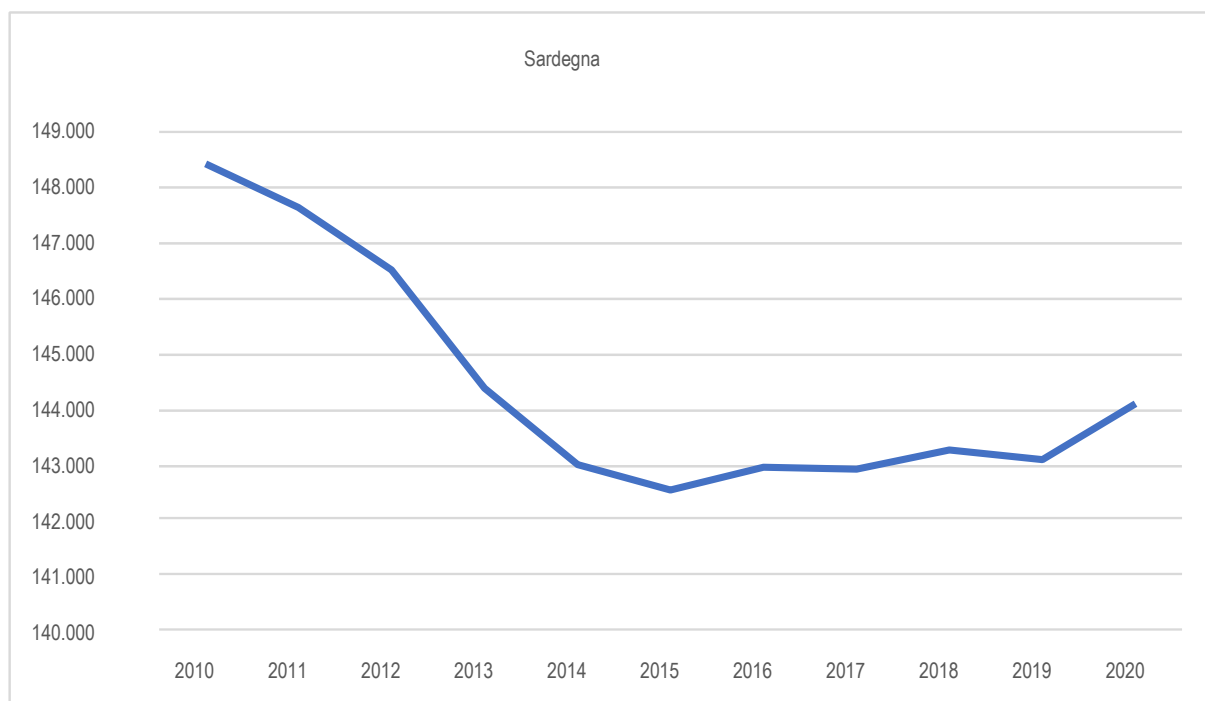
**Tabella 2.3. Consumi, investimenti ed esportazioni – valori concatenati 2015 (migliaia di euro) e variazioni % rispetto all’anno precedente**

Variabili	Anni	2000-2007	2008-2014	2015	2016	2017	2018	2019
Consumi finali interni	v.a.	36.581,16	35.469,03	34.157,20	34.133,10	34.409,90	34.648,60	
	var. % t-1				-0,07%	0,81%	0,69%	
Spesa per consumi finali famiglie	v.a.	26.429,10	25.024,54	23.843,50	24.146,10	24.449,80	24.738,70	24.934,40
	var. % t-1				1,27%	1,26%	1,18%	0,79%
Investimenti fissi lordi	v.a.	9.502,26	7.351,20	5.592,50	5.602,60	5.523,10	5.321,80	
	var. % t-1				0,18%	-1,42%	-3,64%	
Importazioni nette	v.a.	8.956,79	8.981,30	7.401,20	6.273,20	7.201,90	6.968,60	
	var. % t-1				-15,24%	14,80%	-3,24%	

Fonte: ISTAT

Per quanto concerne il sistema imprenditoriale, il Grafico 2.1 che riporta i dati di Infocamere, evidenzia una forte diminuzione del numero di imprese operanti in Sardegna sino al 2015, con una perdita intorno al 4% nel periodo 2010- 2015 che sono passate da 148.429 a 142.578, per poi stabilizzarsi negli anni successivi fino al raggiungimento di 144.128 imprese nel 2020.

**Grafico 2.1. Imprese attive nel registro dell’anagrafe delle Camere di Commercio, anni 2010-2020**



Fonte: Infocamere – Movimprese, Rapporto Crenos 2020

In dettaglio, osservando i dati Istat, le imprese operanti nel comparto industriale sono diminuite del 13,48% nel periodo considerato 2013-2018, passando da 23.539 a 20.366, come le imprese dei settori Commercio e Trasporti, che sono diminuite rispettivamente del 7,78% e dell’8,46%. Tra gli altri settori spicca la crescita del numero di imprese operanti nel Turismo che passa da 9.878 nel 2013 a 10.694 nel 2018, con un aumento percentuale dell’8,26%.

Tabella 2.4. Imprese attive in Sardegna per settore (escluse agricoltura, silvicoltura e pesca)

Settori/Anni	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Commercio	31.044	30.911	29.917	29.365	29.722	29.341	28.628
Credito	1.642	1.643	1.661	1.662	1.699	1.700	1.699
Industria	23.539	22.671	21.477	20.867	20.927	20.546	20.366
Servizi alle imprese	24.249	23.794	23.560	23.746	24.314	24.582	25.452
Trasporti e spedizioni	3.356	3.297	3.161	3.061	3.127	3.122	3.072
Turismo	9.878	9.958	9.862	9.959	10.322	10.540	10.694
Altri	12.890	12.957	13.136	13.357	13.691	14.149	14.521
<b>Totale complessivo</b>	<b>106.598</b>	<b>105.231</b>	<b>102.774</b>	<b>102.017</b>	<b>103.802</b>	<b>103.980</b>	<b>104.432</b>

Fonte: Istat - Asia

Questi dati rappresentano le difficoltà che si trova ad affrontare da tempo il sistema imprenditoriale regionale e che con la crisi dovuta alla pandemia saranno ulteriormente accentuate. In particolar modo ciò accadrà per settori come il Turismo che, nonostante abbiano mostrato dei trend positivi nell'ultimo decennio, usciranno fortemente indeboliti dalla crisi connessa alla pandemia.

Tali criticità, perciò, rappresentano da un lato un freno alla capacità del sistema economico-sociale di rispondere agli interventi di programmazione comunitaria che richiedono importanti investimenti privati, dall'altro evidenziano un potenziale punto di rilancio per la futura ripresa economica attraverso l'utilizzo dei fondi strutturali.

### 2.3.2 Il contesto interno: criticità e opportunità

Relativamente alle criticità/opportunità verificatesi nel corso del 2021, è fondamentale considerare alcuni elementi che hanno fortemente condizionato il contesto interno dell'agenzia nel corso dell'anno, ovvero:

- 1.) situazione organizzativa e gestionale che si è determinata negli ultimi anni a seguito del conferimento all'Agenzia di nuovi incarichi, mansioni e progetti e conseguenti risorse finanziarie da gestire, e a seguito della richiesta di supporto da parte di diversi Assessorati Regionali per la gestione operativa di misure e interventi di loro competenza: i dati riguardanti il personale con contratto flessibile e il personale in assegnazione temporanea in carico all'Ente (43 unità) evidenziano che gli stessi risultano essere in numero molto vicino allo stesso personale dipendente di ruolo attualmente in carico (51 unità): l'Agenzia ha cercato dunque di attenuare l'impatto organizzativo e i carichi di lavoro determinati dalla gestione delle attività sempre con le stesse unità di personale interno ed esterno;
- 2.) nuovi obiettivi generali e priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia Regionale Sardegna Ricerche per il triennio 2021-2023 come definiti dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 48/61 del 10/12/2021;
- 3.) un importante carico di lavoro fra il personale operativo: la carenza di personale in diversi uffici ha determinato un eccessivo carico;
- 4.) la compresenza di 2 contratti di lavoro applicati al personale: quello del Credito applicato a 48 dipendenti ex Consorzio 21 e il CCRL Regione applicato a 3 dipendenti di ruolo e ai 22 funzionari in assegnazione temporanea e al Direttore Generale.

Con la programmazione del fabbisogno del personale 2021-2023, al momento ancora in fase di approvazione presso gli uffici regionali competenti, l'Agenzia ha tentato di rispondere ad alcune delle criticità sopra richiamate, con la definizione di un organico qualificato e dimensionato ai carichi di lavoro esistenti e previsti nel triennio 2021/2023.

Risolta tale criticità, si potrà procedere alla rimodulazione del modello organizzativo, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di enti, agenzie e istituti regionali previsto dal PRS 2020-2024, che tenga conto anche della compresenza nell'ente di due contratti di lavoro dipendente ovvero che ne preveda il suo superamento con apposita legge regionale.

### 2.3.3 Obiettivi strategici Anticorruzione

Per l'anno 2022 l'Agenzia ha individuato i seguenti obiettivi strategici per l'anticorruzione:

- a) Rafforzare il funzionamento dell'agenzia e adeguare il modello organizzativo**  
Migliorare l'efficienza interna attraverso la reingegnerizzazione, la digitalizzazione e la definizione di tempi certi per i procedimenti amministrativi;
- b) Potenziare il coinvolgimento dei responsabili di Unità Organizzativa nel processo di elaborazione del PTPCT e la responsabilizzazione di tutto il personale in fase di attuazione**  
Promuovere un'ampia condivisione dell'obiettivo della prevenzione della corruzione e di implementazione della trasparenza dell'attività amministrativa da parte di tutti i responsabili di unità organizzativa e dei dipendenti dell'ente, mediante il loro coinvolgimento diretto nel processo di valutazione del rischio all'interno dei settori/servizi/uffici di rispettiva competenza e in sede di definizione delle misure di prevenzione e trasparenza connesse.
- c) Sviluppo della formazione come misura strategica per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.**  
Sviluppare percorsi formativi per i dipendenti in materia di anticorruzione, codice di comportamento, trasparenza e sistema dei controlli, con approccio combinato, che integri gli aspetti di conoscenza delle regole con un approccio valoriale diretto a rafforzare nel dipendente la comprensione e la condivisione dei valori che costituiscono le fondamenta etiche delle regole di comportamento, stimolando una costante attenzione ad esse per migliorarne l'applicazione nell'ambito dei processi decisionali di competenza.  
Attuazione di percorsi di formazione specifica a carattere "avanzato" per i referenti, personale di supporto al RPCT e personale dei Settori a maggior rischio di corruzione.  
La formazione del personale in materia di anticorruzione e trasparenza deve ritenersi a carattere obbligatorio e i relativi percorsi formativi sono inseriti come parte integrante del Piano di Formazione dell'ente.
- d) Implementazione della trasparenza come misura di prevenzione della illegalità a carattere trasversale e strumento di garanzia per i cittadini.**  
Costante aggiornamento e monitoraggio della Sezione "Amministrazione Trasparente" del PTPCT, in cui sono individuati i responsabili della trasmissione e pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati in attuazione del Dlgs.33/2013, delle direttive contenute nel PNA e delle Linee Guida dell'ANAC.  
In particolare il rafforzamento della trasparenza sarà attuato attraverso misure di semplificazione, nonché mediante la verifica sulla possibilità di pubblicazione di "dati ulteriori" in relazione a specifiche aree a rischio.
- e) Espresa previsione inserita nel PTPCT, dell'attribuzione ai responsabili di unità organizzativa della qualifica di referenti del RPCT per la prevenzione della corruzione e l'attuazione della trasparenza all'interno delle strutture ad essi assegnate.**  
Dare evidenza nel PTPCT al dovere di collaborazione nei confronti del RPCT e all'obbligo per tutti i dipendenti del rispetto delle misure di prevenzione e trasparenza approvate, la cui violazione è sanzionabile anche disciplinarmente.

### 2.3.4 Mappatura dei processi e registro degli eventi rischiosi

Così come suggerito dal Piano Nazionale Anticorruzione 2019 nell'allegato n.1 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi" il processo di gestione del rischio deve essere progettato ed attuato tenendo presenti le sue principali finalità, ossia favorire, attraverso misure organizzative sostenibili, il buon andamento e l'imparzialità delle decisioni e dell'attività amministrativa e prevenire il verificarsi di eventi corruttivi.

Sempre nell'allegato 1 l'ANAC raccomanda: La mappatura dei processi, l'analisi e la valutazione del rischio, migliorando la conoscenza dell'amministrazione, consentono di alimentare il processo decisionale alla luce del costante aggiornamento delle informazioni disponibili. In tale contesto è altamente auspicabile, come buona prassi, non introdurre ulteriori misure di controllo bensì razionalizzare e mettere a sistema i controlli già esistenti evitando di implementare misure di prevenzione solo formali e migliorandone la finalizzazione rispetto agli obiettivi indicati.

L'identificazione degli eventi rischiosi ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.

L'elenco dei procedimenti individuati è stato aggregato nelle cosiddette "aree di rischio" intese come raggruppamenti omogenei di processi (cioè quelli finalizzati alla realizzazione di un medesimo risultato) e svolti con identica modalità da più Unità Organizzative.

Le aree di rischio possono essere distinte in generali e specifiche. Quelle generali sono comuni a tutte le amministrazioni (es. contratti pubblici, acquisizione e gestione del personale), mentre quelle specifiche riguardano la singola amministrazione e dipendono dalle caratteristiche peculiari delle attività da essa svolte.

Per la mappatura è fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative. Il PNA, in particolare, ribadisce che, soprattutto per questa fase, il RPCT, che coordina la mappatura dei processi dell'intera amministrazione, deve poter disporre delle risorse necessarie e della collaborazione dell'intera struttura organizzativa.

In particolare i dirigenti (o i Responsabili di unità organizzativa), forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo e tutti i dipendenti, ai sensi dell'art. 8 del DPR. 62/2013, prestano collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione.

La mancata collaborazione può altresì essere considerata dal RPCT in fase di valutazione del rischio.

La mappatura dei processi fin qui analizzata è stata sottoposta, come ogni anno, ai responsabili di Unità organizzativa che hanno inviato le loro osservazioni di cui si è tenuto conto nel seguente prospetto.

### Mappatura dei processi e Registro degli eventi rischiosi

#### Area di rischio **Acquisizione, progressione e gestione del personale**

Area di rischio	Macro processi	Fasi processo	Competenza U.O.	Rischi potenziali
<b>Acquisizione, progressione e gestione del personale</b>	Acquisizione risorse umane	Mobilità fra Enti	RU, Direzione	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza dell'imparzialità
		Concorsi/selezioni/procedure stabilizzazione	RU, Direzione	Definizione requisiti di accesso; Indebito riconoscimento dei requisiti di accesso; Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica dei presupposti; Previsione di requisiti di accesso "personalizzati" ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti richiesti
		Selezione boristi, tirocinanti	SAB + U.O.	Definizione requisiti di accesso; Indebito riconoscimento dei requisiti di accesso; Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica dei presupposti; Previsione di requisiti di accesso "personalizzati" ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti richiesti  Irregolare composizione della commissione di valutazione
	Valutazione	Valutazione dipendenti	Direzione + U.O.	Mancanza di trasparenza
		Sistema valutazione	Direzione + U.O.	Gestione distorta e/o discriminatoria degli istituti incentivanti
	Progressioni	Fase istruttoria	Direzione + U.O.	Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente per avvantaggiare alcuni dipendenti
	Elaborazione del documento di programmazione triennale del personale	Definizione fabbisogno	Direzione, SAB	Definizione fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, ma volto verso priorità premianti per interessi particolari
	Incarichi extraistituzionali	Autorizzazione	Direzione	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica dei presupposti; Svolgimento di attività in potenziale conflitto di interessi

Area di rischio **Contratti pubblici**

Area di rischio	Macro processi	Fasi processo	Competenza U.O.	Rischio potenziale	
<b>Contratti pubblici Acquisizione di beni e servizi/appalti di lavori</b>	Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi	Analisi e definizione dei fabbisogni	Direzione, AGI + Tutte le U.O.	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	
	Programmazione triennale dei lavori pubblici	Analisi e definizione dei fabbisogni	Direzione, AGI, SIR	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	
	Progettazione gara d'appalto	Nomina RUP	Direzione	Direzione	Nomina RUP in potenziale conflitto di interessi rispetto ai soggetti partecipanti
		Individuazione strumento di acquisizione	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Abuso dell'affidamento diretto al fine di favorire un'impresa
		Definizione base d'asta o importo contrattuale	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Elusione del codice degli appalti
		Definizione criteri di partecipazione	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Definizione dei requisiti di partecipazione alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa
		Definizione criterio di aggiudicazione	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa per favorire un'impresa
		Definizione criteri di assegnazione punteggi	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Uso improprio e distorto della discrezionalità
		Predisposizione documentazione di gara	Tutte le U.O. + AGI	Tutte le U.O. + AGI	Prescrizioni del bando e delle clausole contrattuali finalizzate ad agevolare determinati concorrenti
	Selezione del contraente	Publicazione bando o invio lettere d'invito	Tutte le U.O. + AGI	Tutte le U.O. + AGI	Azioni e comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara
		Trattamento e custodia documentazione di gara	Tutte le U.O. + SAG + AGI	Tutte le U.O. + SAG + AGI	Alterazione o sottrazione della documentazione di gara in fase di gara
		Nomina commissione di gara	Direzione + Tutte le U.O.	Direzione + Tutte le U.O.	Nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei requisiti necessari
		Valutazione offerte (inclusa parte amministrativa e gestione delle offerte anomale)	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolarne l'esito
		Proposta di aggiudicazione	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Alterazione o omissione dei controlli al fine di favorire un concorrente privo dei requisiti, l'aggiudicatario o l'impresa che segue in graduatoria
		Annullamento gara	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Abuso del provvedimento di revoca del bando per bloccare una gara il cui esito si sia rilevato diverso da quello atteso
	Verifica aggiudicazione e stipula del contratto	Verifica requisiti per stipula contratto	AGI, Tutte le U.O	AGI, Tutte le U.O	Alterazione o omissione dei controlli al fine di favorire un concorrente privo dei requisiti, l'aggiudicatario o l'impresa che segue in graduatoria
		Stipula e avvio del contratto	AGI, Tutte le U.O	AGI, Tutte le U.O	Immotivato ritardo nella stipula del contratto che possa indurre l'aggiudicatario a sciogliersi da ogni vincolo o recedere dal contratto

Esecuzione del contratto	Variazioni importo o proroghe sui tempi di realizzazione	Tutte le U.O.	Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni
	Verifiche esecuzione	Tutte le U.O.	Omessa o insufficiente verifica dell'effettivo stato di avanzamento delle prestazioni contrattualizzate al fine di evitare l'applicazione di penali o la risoluzione del contratto
	Liquidazioni pagamenti parziali/ratei	Tutte le U.O. + SAB	Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei pagamenti
	Gestione controversie	AGI, Tutte le U.O	Accordi collusivi con la controparte che sfavoriscano gli interessi dell'ente o ricorso ai sistemi alternativi di risoluzione delle controversie per favorire l'esecutore
	Collaudo/regolare esecuzione	Tutte le U.O.	Rilascio di certificati di regolare esecuzione in cambio di vantaggi economici / omessa denuncia di vizi o difformità nell'esecuzione della prestazione per avvantaggiare l'impresa
	Modifica contrattuale/ Rinnovi e proroghe	AGI, Tutte le U.O	Accordi collusivi con la controparte; Insufficiente motivazione per provvedimenti di proroga/rinnovo/revoca o modifica contrattuale;

Area di rischio **Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

Area di rischio	Macro processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale	
<b>Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari <u>privi</u> di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>	Provvedimenti di tipo concessorio	Autorizzazioni (manifestazioni sportive, taglio legna ecc.)	Direzione U.O., SIR	Abuso nel rilascio dei provvedimenti in questione in ambiti in cui il pubblico ufficio ha funzioni esclusive o preminenti di controllo o di scelta al fine di agevolare determinati soggetti	
	Predisposizione provvedimenti o regolamenti	Redazione regolamenti	Direzione/Tutte le U.O.	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti	
	Accesso agli atti	Accesso agli atti ex L.241/1990		Tutte le U.O.	Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria-abuso nel rilascio degli atti o omissione di documentazione legittimamente accessibile
		Accesso Civico		Responsabile trasparenza	Omessa pubblicazione di dati e informazioni obbligatori per legge
		Accesso civico generalizzato		Tutte le U.O.	Alterazione/Manipolazione/Utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione; Rappresentazione alterata o incompleta degli elementi informativi richiesti
	Albi e registri	Albo valutatori		REA	Mancanza di pubblicità dell'albo - Distorsione dei tempi di aggiornamento
		Albo esperti		STT	Mancanza di pubblicità dell'albo, distorsione dei tempi di aggiornamento – mancanza di rotazione dei professionisti iscritti all'Albo secondo criteri di competenza



Area di rischio **Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

Area di rischio	Macro processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
<b>Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>	Concessione patrocini	Fase istruttoria	Direzione	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti - Mancanza di trasparenza
	Erogazione di sovvenzioni/contributi a persone o enti pubblici e privati	Accesso e fruizione servizi FAB LAB	STT	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti - Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria - Mancanza di trasparenza
		Pubblicazione bando	U.O. riferimento	Uso improprio e distorto della discrezionalità
		Ricezione domande	SAG + U.O. riferimento	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto
		Valutazione domande	U.O. riferimento	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti
		Approvazione graduatoria	DG + U.O. riferimento	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti

Area di rischio **Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio**

Area di rischio	Macro processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
<b>Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio</b>	Redazione e gestione budget/ previsioni di bilancio	Predisposizione documenti di bilancio e per approvazione	SAB	Incongrua rappresentazione delle esigenze da finanziare; Scarsa attendibilità dati di bilancio
	Analisi e contabilizzazione dei fatti di gestione che generano costi, ricavi, attività, passività	Analisi e definizione dei flussi finanziari	SAB	Influenzare l'attività del Revisore contabile al fine di nascondere operazioni finanziarie e contabili illecite o comunque irregolari
	Atti di gestione delle entrate	Procedure di accertamento	SAB	Gestione degli incassi con modalità non tracciabili e non trasparenti volti alla creazione di risorse occulte da impiegare per la realizzazione di fattispecie corruttive o per giustificare i proventi di pratiche corruttive;
	Atti di gestione delle spese	Procedure di impegno	Tutte le U.O.+ CGE + Direzione	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti
	Atti di gestione delle spese	Procedure di liquidazione	Tutte le U.O.+ SAB + Direzione	Alterazione o omissione delle procedure di gestione delle spese al fine di agevolare taluni soggetti
	Atti di gestione del patrimonio immobiliare	Locazioni attive, concessione spazi	Direzione/ SAB/SAG	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti; Concessione di spazi con procedure non regolari e scarsamente trasparenti al fine di favorire determinati soggetti; Mancata fatturazione e/o riscossione del canone di affitto/concessione
	Realizzazione e redazione consuntivo	Monitoraggio delle società partecipate	SAB	Errata valutazione impatto del monitoraggio sul bilancio; scarsa attendibilità dati di bilancio

Area di rischio **Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni**

Area di rischio	Macro processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Controlli di primo livello	Verifica rendicontazioni aiuti POR	CGE	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Alterazione o sottrazione della documentazione
	Controllo di gestione	Individuazione degli indicatori di efficienza, efficacia e economicità dell'azione amm.va, raggiungimento obiettivi U.O.	CGE	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti; indebita emanazione del provvedimento finale
	Controlli di regolarità amministrativa e contabile	Verifica di legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa	SAB/AGI	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Alterazione o sottrazione della documentazione
	Altri processi comuni	Controlli sulla veridicità di dichiarazioni e di autocertificazioni	Tutte le U.O.	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della procedura; inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; indebita emanazione del provvedimento finale
	Gestione adempimenti di anticorruzione e trasparenza	Valutazione del livello di rischio	SAG	Errore imputazione dati; Sottostima dei valori di rischio e inadeguate misure di prevenzione e protezione
	Gestione adempimenti di anticorruzione e trasparenza	Verifica dell'attuazione del piano di prevenzione della corruzione	SAG	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica degli obiettivi/fasi del P.T.P.C.
	Aggiornamento costante di tutti i fascicoli relativi alle operazioni del POR FESR	Raccolta documentazione per creazione fascicoli operazioni da inviare a controllo	DOC	Manipolazione indebita dei dati acquisiti; Accordi collusivi con i funzionari addetti al controllo al fine di agevolare un determinato beneficiario; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza;

Area di rischio **Incarichi e Nomine**

Area di rischio	Macro processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Incarichi e nomine	Affidamento incarico	Incarichi professionali esterni	Direzione/Tutte le U.O.	Eccessiva discrezionalità nell'individuazione dell'affidatario dell'incarico - Carenza di trasparenza sulle modalità di individuazione dei requisiti richiesti per partecipare alla selezione e/o conferimento diretto - Ripetitività nell'assegnazione dell'incarico al medesimo soggetto - Mancanza di utilizzo dell'albo, laddove ciò sia previsto
	Nomine in società partecipate	Nomina rappresentanti dell'ente nei CDA /Collegi Sindacali di società/enti	Direzione	Uso improprio e distorto della discrezionalità - nomine compiacenti

Area di rischio **Affari legali e contenzioso**

Area di rischio	Macro processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
<b>Affari legali e contenzioso</b>	Stesura accordi, convenzioni con istituzioni, enti e società	Istruttoria e predisposizione atto	Direzione + tutte le U.O.	Omissione totale o parziale nella rilevazione di riferimenti normativi sostanziali al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti; Inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
	Gestione del contenzioso	Istruttoria	Direzione/AGI + Tutte le U.O.	Assenza di imparzialità nella scelta del professionista; Falsa valutazione del grado di rilevanza al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti. Alterazione dei tempi

Area di rischio Specifica in veste di **Organismo Intermedio: POR Sardegna FESR 2014-2020**

Area di rischio	Macro processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
<b>Programmazione e gestione dei fondi europei</b>	Programmazione fondi	Cronoprogramma-assegnazione risorse	Direzione, AGI, CGE, NET, PST, REA, STT, RIC	Omissione totale o parziale nella rilevazione di riferimenti normativi sostanziali al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti. Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
	Gestione fondi	Redazione Bandi	AGI, NET, PST, REA, STT, RIC	Mancata predeterminazione dei criteri di partecipazione - Alterazione della fase istruttoria e/o decisoria al fine di favorire un determinato soggetto
		Gestione erogazioni	AGI, NET, PST, REA, STT, RIC	Irregolare predisposizione della graduatoria al fine di favorire determinati soggetti - Disomogeneità nelle valutazioni a vantaggio o svantaggio di un determinato soggetto o categoria di soggetti
		Liquidazione e rendicontazione	SAB, AGI, NET, PST, REA, STT, RIC	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione

## Altre Aree di rischio specifiche

Macro processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Gestione sistema documentale	Protocollo, gestione registro giornaliero e gestione conservazione documentale	SAG + tutte le U.O.	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto; Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
Adempimenti sorveglianza sanitaria	Rapporti col Medico Competente per la realizzazione di protocolli sanitari	SAG	Mancata realizzazione dell'adempimento; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza
Processo stipendi	Elaborazione documentazione per stipendi	RU	Mancato rispetto della tempistica; Errore imputazione dato; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza
Gestione del sito web (parte tecnica)	Attività di manutenzione e controllo	SIR	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
Gestione sistema documentale (parte tecnica)	Pianificazione, Implementazione, monitoraggio e miglioramento della sicurezza informatica	SIR	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione; Assegnazione autorizzazioni superiori; Assegnazione discrezionale delle autorizzazioni di accesso agli applicativi; Definizione requisiti di accesso; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza
Istituzione master	Predisposizione del bando di selezione	AGI	Riconoscimento indebito
Istituzione Summer school, Scientific school*	Rendicontazione delle attività effettuate	PST	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura
Gestione privacy (GDPR)	Attività del gruppo di lavoro	SAG, SIR, AGI + tutte le U.O.	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione

\*attività residuali a valere sul bando 2021

### 2.3.5 Analisi dei rischi e individuazione delle misure di prevenzione

Per ogni oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso) e tenendo conto dei dati raccolti, si è proceduto alla misurazione del livello di rischio attraverso l'utilizzo di una griglia di valutazione contenente un set di indicatori, divisi in **probabilità** (che l'evento si realizzi) e **l'impatto** (che tale evento avrebbe sull'organizzazione). La misurazione è effettuata sulla base dei dati e delle evidenze raccolte nell'ultimo anno o negli anni precedenti.

Il livello di rischio è stato calcolato applicando una scala di misurazione ordinale: **basso, medio, alto**. Partendo dalla valutazione attribuita ad ogni indicatore si ottiene una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio. Il valore complessivo ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile al singolo processo. Rispetto all'anno precedente il set di indicatori è stato rivisto al fine di ottenere una valutazione del livello di rischio più accurata.

Gli indicatori di probabilità sono:

1. Discrezionalità
2. Coerenza operativa (mancanza di)
3. Interesse esterno
4. Opacità del processo
5. Eventi sentinella
6. Attuazione misure preventive

Gli indicatori di impatto sono:

1. Impatto sull'immagine dell'Ente
2. Danno generato

Lo schema utilizzato è quindi il seguente:

Combinazioni valutazioni PROBABILITA' - IMPATTO		Livello di rischio
Probabilità - Impatto		
Alto	Alto	Rischio Critico
Alto	Medio	Rischio Alto
Medio	Alto	
Alto	Basso	Rischio medio
Medio	Medio	
Basso	Alto	
Medio	Basso	Rischio basso
Basso	Medio	
Basso	Basso	Rischio minimo

#### Definizioni degli indicatori:

- **Indicatori di Probabilità**

Per **Discrezionalità** si intende il grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;

Per **Coerenza operativa (mancanza di)**: si valuta se la normativa che regola il processo è puntuale, è di livello nazionale, non subisce rilevanti interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono uniformi;

Con **Interesse esterno** si valuta la presenza di interessi rilevanti e/o di benefici anche non economici, per i destinatari del processo;

**Opacità del processo:** è data dalla presenza di solleciti scritti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, le richieste di accesso civico “semplice” e/o “generalizzato”, gli eventuali rilievi da parte dell’OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza;

Presenza di “**Eventi sentinella**” per il processo, ovvero procedimenti avviati dall’autorità giudiziaria o contabile o ricorsi amministrativi nei confronti dell’Ente o procedimenti disciplinari avviati nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame;

**Attuazione misure preventive:** livello di attuazione delle misure di prevenzione sia generali sia specifiche previste dal PTPCT per il processo/attività

• **Indicatori di Impatto:**

**Impatto sull’immagine dell’Ente:** l’impatto sull’immagine dell’Ente è misurato attraverso il numero di articoli di giornale pubblicati sulla stampa locale o nazionale o dal numero di servizi radio-televisivi trasmessi, che hanno riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o casi di corruzione a carico dei dipendenti/amministratori;

**Danno generato:** a seguito di irregolarità riscontrate da organismi interni di controllo (controlli interni, controllo di gestione, audit) o autorità esterne (Corte dei Conti, Autorità Giudiziaria, Autorità Amministrativa)

<b>Discrezionalità</b> decisionale nella conduzione del processo	<b>Alto</b>	Ampio uso del potere decisionale, sia nella definizione di obiettivi operativi che nelle soluzioni organizzative da adottare
	<b>Medio</b>	Apprezzabile discrezionalità sia nella definizione di obiettivi operativi che nelle soluzioni organizzative da adottare
	<b>Basso</b>	Modesta discrezionalità sia in termini di definizione degli obiettivi sia in termini di soluzioni organizzative da adottare
<b>Mancanza di coerenza operativa:</b> coerenza fra le prassi operative sviluppate dalle unità organizzative che svolgono il processo e gli strumenti normativi e di regolamentazione che lo disciplinano	<b>Alto</b>	Il processo è regolato da diverse norme sia di livello nazionale sia di livello regionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte sia del legislatore nazionale sia di quello regionale, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità organizzative
	<b>Medio</b>	Il processo è regolato da diverse norme di livello nazionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità operativa
	<b>Basso</b>	La normativa che regola il processo è puntuale, è di livello nazionale, non subisce interventi di riforma, modifica e/o integrazione ripetuti da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono uniformi. Il processo è svolto da un’unica unità operativa
<b>Livello di interesse esterno</b>	<b>Alto</b>	Il processo dà luogo a consistenti benefici economici o di altra natura per i destinatari
	<b>Medio</b>	Il processo dà luogo a modesti benefici economici o di altra natura per i destinatari
	<b>Basso</b>	Il processo dà luogo a benefici economici o di altra natura per i destinatari con impatto scarso o irrilevante
<b>Livello di opacità del processo</b>	<b>Alto</b>	Il processo è stato oggetto nell’ultimo anno di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico “semplice” e/o “generalizzato”, e/o rilievi da parte dell’OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
	<b>Medio</b>	Il processo è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico “semplice” e/o “generalizzato”, e/o rilievi da parte dell’OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
	<b>Basso</b>	Il processo non è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico “semplice” e/o “generalizzato”, ne rilievi da parte dell’OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
<b>Presenza di “eventi sentinella”</b> per il processo: procedimenti avviati dall’autorità giudiziaria o contabile o ricorsi amministrativi nei confronti dell’Ente o procedimenti disciplinari avviati nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame	<b>Alto</b>	Un procedimento avviato dall’autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame, concluso con una sanzione indipendentemente dalla conclusione dello stesso, nell’ultimo anno

	<b>Medio</b>	Un procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame, indipendentemente dalla conclusione dello stesso, negli ultimi tre anni
	<b>Basso</b>	Nessun procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa nei confronti dell'Ente e nessun procedimento disciplinare nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame, negli ultimi tre anni
<b>Attuazione misure di prevenzione</b> sia generali sia specifiche previste per il processo/attività	<b>Alto</b>	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio con consistente ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure e trasmettendo in ritardo le integrazioni richieste
	<b>Medio</b>	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente o con lieve ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure dichiarato ma trasmettendo nei termini le integrazioni richieste
	<b>Basso</b>	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente, dimostrando in maniera esaustiva attraverso documenti e informazioni circostanziate l'attuazione delle misure

**Per gli indicatori di impatto:**

<b>Impatto sull'immagine dell'Ente</b> misurato attraverso il numero di articoli di giornale pubblicati sulla stampa locale o nazionale o dal numero di servizi radio-televisivi trasmessi, che hanno riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione	<b>Alto</b>	Un articolo e/o servizio negli ultimi tre anni riguardante episodio di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
	<b>Medio</b>	Un articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodio di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
	<b>Basso</b>	Nessun articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodio di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
<b>Danno Generato</b> a seguito di irregolarità riscontrate da organismi interni di controllo (controlli interni, controllo di gestione, audit) o autorità esterne (Corte dei Conti, Autorità Giudiziaria, Autorità Amministrativa)	<b>Alto</b>	Oltre 5 irregolarità riscontrate nell'ultimo anno
	<b>Medio</b>	Da 3 a 5 irregolarità riscontrate nel triennio
	<b>Basso</b>	Da zero a 2 irregolarità riscontrate nel triennio

Per il triennio 22/24 si prevede di allargare l'analisi con altri due indicatori di impatto:

- 1) **Impatto in termini di contenzioso**, inteso come rilevazione dei costi economici e/o organizzativi sostenuti per il trattamento del contenzioso dall'Amministrazione;
- 2) **Impatto organizzativo e/o sulla continuità del servizio**, inteso come l'effetto che il verificarsi di uno o più eventi rischiosi inerenti il processo può comportare nel normale svolgimento delle attività dell'Ente.

Per ciascun indicatore andrà poi declinata la relativa scala di livelli (Alto, Medio e Basso).

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione	
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato				
1	Elaborazione del documento di programmazione triennale del personale	Definizione del fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, ma volto verso priorità premianti per interessi particolari	M	M	A	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Programmazione pluriennale mediante l'adozione di procedure interne e coordinate con RAS per rilevazione e comunicazione dei fabbisogni; Pubblicazione tempestiva
2	Reclutamento del personale	Previsione di requisiti di accesso volti a favorire determinati candidati	M	B	A	B	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare poteri e competenza delle quali dispongono per vantaggi e utilità personali in favore di taluni soggetti a scapito di altri	Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza; Codice di comportamento; Formazione; Whistleblowing
3	Selezione boristi, tirocinanti	Previsione di requisiti di accesso volti a favorire determinati candidati	M	B	M	B	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare poteri e competenza delle quali dispongono per vantaggi e utilità personali in favore di taluni soggetti a scapito di altri	Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza



	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato			
4	Progressioni	Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente per avvantaggiare alcuni dipendenti	M	B	M	B	B	B	M	B	Basso	Il dipendente attraverso l'avanzamento di carriera potrebbe provvedere vantaggi economici in favore di soggetti esterni	Misure di regolamentazione: criteri e parametri di progressione contrattati con le Organizzazioni Sindacali;
5	Incarichi extraistituzionali	Svolgimento di attività in potenziale conflitto di interessi	B	B	M	M	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza
6	Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	B	B	A	B	B	B	B	B	Medio	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Programmazione pluriennale con adozione di procedure interne e coordinate con RAS- Ricorso ad accordi quadro o convenzioni già in essere, Pubblicazione tempestiva per Trasparenza
7	Programmazione triennale dei lavori pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	M	B	A	M	B	B	B	B	Medio	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Pubblicazione tempestiva per trasparenza; misure di formazione dipendenti in promozione dell'etica e di codici comportamento; Whistleblowing

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato			
8	Progettazione gara d'appalto: definizione criteri di partecipazione	Requisiti di partecipazione alla gara e requisiti tecnico-economici tali da favorire un determinato concorrente	M	M	A	B	B	B	B	B	Medio	Gl uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del Personale; Astensione per conflitto d'interessi; codice di comportamento; Misure di regolamentazione
9	Progettazione gara d'appalto: nomina RUP	Nomina RUP in potenziale conflitto di interessi rispetto ai soggetti partecipanti	B	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Pubblicazione sezione trasparenza; Astensione per conflitto d'interessi Formazione specifica
10	Progettazione gara d'appalto: definizione criteri di assegnazione punteggi	Uso improprio e distorto della discrezionalità	M	B	M	B	B	B	M	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale Pubblicazione sezione trasparenza
11	Selezione del contraente: nomina commissione di gara	Nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei requisiti necessari	M	M	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Trasparenza

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato			
12	Selezione del contraente: valutazione offerte	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolarne l'esito	B	M	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale; codice di comportamento; Pubblicazione sezione trasparenza
13	Selezione del contraente: annullamento gara	Abuso del provvedimento di revoca del bando per bloccare una gara il cui esito si sia rilevato diverso da quello atteso	B	M	A	B	B	M	B	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale; codice di comportamento; Pubblicazione sezione trasparenza
14	Verifica aggiudicazione e: controllo dei requisiti	Alterazione o omissione dei controlli al fine di favorire un concorrente privo dei requisiti, l'aggiudicatario o l'impresa che segue in graduatoria	M	M	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Sistema documentale interno; Formazione del personale; codice di comportamento;
15	Stipula e avvio del contratto	Immotivato ritardo nella stipula del contratto che possa indurre l'aggiudicatario a sciogliersi da ogni vincolo o recedere dal contratto	B	B	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Sistema documentale interno; Formazione del personale; codice di comportamento;

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato			
16	Esecuzione del contratto: variazioni importo o proroghe sui tempi di realizzazione	Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	M	M	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale; Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni dei procedimenti a rischio
17	Esecuzione del contratto: verifiche esecuzione	Omissa o insufficiente verifica dell'effettivo stato di avanzamento delle prestazioni contrattualizzate al fine di evitare l'applicazione di penali o la risoluzione del contratto	M	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato			
18	Esecuzione del contratto: modifica contrattuale, rinnovi e proroghe	Accordi collusivi con la controparte; Insufficiente motivazione per provvedimenti di proroga/rinnovo/revoca o modifica contrattuale	A	M	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni
19	Predisposizione provvedimenti o regolamenti	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti	A	M	A	M	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.	Formazione del personale; Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni
20	Accesso civico	Omessa pubblicazione di dati e informazioni obbligatori per legge	M	B	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.	Formazione del personale
21	Accesso civico generalizzato	Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria al fine di omettere documentazione legittimamente richiesta	B	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato			
22	Accesso agli atti ex L.241/1990	Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria-abuso nel rilascio degli atti o omissione di documentazione legittimamente accessibile	B	B	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente ampi margini di discrezionalità	Formazione del personale
23	Provvedimenti di tipo concessorio: autorizzazioni	Abuso nel rilascio dei provvedimenti in ambiti in cui il pubblico ufficio ha funzioni esclusive o preminenti di controllo o di scelta al fine di agevolare determinati soggetti	B	B	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente ampi margini di discrezionalità	Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni dei procedimenti a rischio; Astensione per conflitto di interessi
24	Gestione Albo valutatori	Mancanza di pubblicità dell'albo; mancanza di rotazione dei professionisti iscritti all'albo secondo criteri di competenza	M	B	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato			
25	Gestione Albo esperti	Mancanza di pubblicità dell'albo; mancanza di rotazione dei professionisti iscritti all'albo secondo criteri di competenza	M	B	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza
26	Accesso e fruizione servizi FAB LAB	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto	M	B	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo è stato reso trasparente: le domande pervengono attraverso il protocollo informatico e i pagamenti dei corrispettivi attraverso PagoPA	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza
27	Erogazione di sovvenzioni o contributi a persone o enti pubblici e privati: ricezione domande	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto	M	B	A	B	B	B	B	B	Minimo	Adozione di sistemi informatizzati (Protocollo SR, SIPES, altri)	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato			
28	Analisi e contabilizzazione dei fatti di gestione che generano costi, ricavi, attività, passività	Influenzare l'attività del Revisore contabile al fine di nascondere operazioni finanziarie e contabili illecite o comunque irregolari	B	B	M	M	B	B	B	B	Basso	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale
29	Atti di gestione delle spese: Procedure di impegno	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti	B	B	B	B	B	B	B	B	Minimo	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale
30	Atti di gestione delle spese Procedure di liquidazione	Alterazione o omissione delle procedure di gestione delle spese al fine di agevolare taluni soggetti	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Informatizzazione delle procedure
31	Locazioni attive, concessione spazi	Mancata fatturazione e/o riscossione del canone di affitto/concessione	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Informatizzazione delle procedure (Fattura elettronica, PagoPA)



	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato			
32	Controlli di primo livello: Verifica rendicontazioni aiuti POR	Alterazione o sottrazione della documentazione, mancato rispetto della cronologia di presentazione della documentazione, ritardo nella conclusione del procedimento	A	M	A	A	B	M	B	M	Alto	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze dei quali dispongono per utilità personali	Digitalizzazione delle procedure; controlli a campione* sulla documentazione; formazione del personale, misure di trasparenza
33	Controlli sulla veridicità di dichiarazioni e di autocertificazioni	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della procedura; inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; indebita emanazione del provvedimento finale	M	B	A	M	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze dei quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; Misure di trasparenza

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione	
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato				
34	Gestione adempimenti di anticorruzione e trasparenza: verifica dell'attuazione del piano di prevenzione della corruzione	Parzialità nella verifica degli obiettivi/fasi del P.T.P.C.	B	B	A	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale; Pubblicazione sezione Trasparenza; controlli a campione*
35	Aggiornamento costante di tutti i fascicoli relativi alle operazioni del POR FESR	Accordi collusivi con addetti al controllo al fine di agevolare un determinato beneficiario; Inosservanza delle norme sulla privacy	B	B	A	B	B	A	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Informatizzazione delle procedure
36	Nomina rappresentanti dell'ente nei CDA /Collegi Sindacali di società/enti	Uso improprio e distorto della discrezionalità - nomine compiacenti	M	B	A	M	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Applicazione della normativa di settore Adempimenti per la trasparenza Astensione per conflitto di interessi Controllo di legittimità

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
37	Incarichi professionali esterni	Eccessiva discrezionalità nell'individuazione dell'affidatario dell'incarico - Carenza di trasparenza sulle modalità di individuazione dei requisiti richiesti per il conferimento diretto	M	M	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Pubblicazione sezione trasparenza; Astensione per conflitto di interessi
38	Stesura accordi, convenzioni con istituzioni, enti e società	Opaca gestione di riferimenti normativi al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti; Inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi	M	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
39	Cronoprogramma-assegnazione risorse POR	Omissione totale o parziale nella rilevazione di riferimenti normativi sostanziali al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti. Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione	M	B	A	B?	A?	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi
40	Redazione Bandi POR	Mancata predeterminazione dei criteri di partecipazione - Alterazione della fase istruttoria e/o decisoria al fine di favorire un determinato soggetto	M	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
41	Gestione erogazioni ambito POR	Irregolare predisposizione della graduatoria al fine di favorire determinati soggetti - Disomogeneità nelle valutazioni a vantaggio o svantaggio di un determinato soggetto o categoria di soggetti	B	B	A	B	B	B	B	B	<b>Basso</b>	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza

### 2.3.6 Misure di prevenzione della corruzione

Si riportano di seguito le misure in atto al fine di contrastare i rischi evidenziati dalla mappatura dei processi

#### a) Codice di comportamento

I dipendenti di Sardegna Ricerche si attengono al Codice di comportamento del personale della Regione Autonoma della Sardegna, degli Enti, delle Agenzie e delle Società partecipate, approvato con D.G.R. n.3/7 del 31.01.2014.

Gli obblighi di condotta previsti dal Codice di Comportamento sono estesi a tutti i collaboratori e consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico, a qualsiasi titolo conferito.

Nel 2020 tutto il personale in servizio (dipendenti, dipendenti RAS in comando e collaboratori) ha partecipato ad un corso di formazione in modalità FAD sui temi dell'Anticorruzione e Codice di comportamento (vedi successivo punto c).

#### b) Formazione sui temi dell'etica e della legalità

La formazione del personale dell'Agenzia sui temi dell'etica e della legalità rimane una delle misure più consigliate non solo per prevenire il verificarsi di fatti corruttivi, ma anche per diffondere la cultura della legalità e prendere coscienza del proprio ruolo all'interno della Pubblica Amministrazione.

Sardegna Ricerche ha avviato un programma di formazione obbligatoria sui temi dell'anticorruzione rivolto a tutto il personale dipendente già dal 2015. Le attività di formazione si sono ripetute anche negli anni successivi estendendole ai collaboratori esterni e al personale in assegnazione temporanea da altro Ente del sistema Regione.

Nel 2021 con determinazione DG n.1135 del 14/12/2021 si è proceduto all'acquisto di un servizio per la Formazione obbligatoria e trasversale di tutti i lavoratori, da attuarsi nel biennio 2021-2022 in modalità e-learning.

Fra i corsi obbligatori sono stati inseriti i seguenti:

Titolo	Durata	Destinatari	Note
Obblighi dei lavoratori, Codici di comportamento e Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021	3 ore	TUTTI	OBBLIGATORIO, DA EFFETTUARSI ENTRO IL 31/12/2021
L'imparzialità del dipendente pubblico quale misura di prevenzione della corruzione	3 ore	TUTTI	OBBLIGATORIO, DA EFFETTUARSI ENTRO IL 31/12/2021
Amministrazione trasparente, obblighi di pubblicazione, privacy e performance	3 ore	TUTTI	OBBLIGATORIO, DA EFFETTUARSI ENTRO IL 31/12/2021
L'applicazione del Regolamento UE 2016/679 (GDPR) nella P.A.: indicazioni operative	3 ore	TUTTI	OBBLIGATORIO, DA EFFETTUARSI ENTRO IL 31/12/2021

Oltre a questi, nelle more della definizione delle strategie di formazione a cura dell'Ufficio Risorse Umane, al personale è stata richiesta anche la frequentazione di corsi di formazione "trasversale":

Titolo	Durata	Destinatari	Note
La redazione degli atti amministrativi nella P.A.	3 ore	TUTTI	FORMAZIONE TRASVERSALE

#### c) Formazione di commissioni di valutazione

Ai sensi dell'articolo 35 bis del d.lgs. n. 165/2001, introdotto dall'articolo 1, comma 46, della legge n. 190 del 2012, coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel Capo I del Titolo II del Libro II del Codice penale, non possono far parte, anche con compiti di segreteria, di Commissioni per l'accesso o la selezione ai pubblici impieghi; essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati; far parte delle commissioni per la scelta del contraente e per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari nonché per l'attribuzione di vantaggi di qualunque genere.

Inoltre, sempre per quanto attiene alle commissioni giudicatrici nell'ambito delle procedure di acquisizione di beni e servizi, con determinazione del Direttore Generale n. 901/2016 venne stabilito che:

"art. 1 - fino alla adozione della disciplina in materia di iscrizione all'Albo di cui all'articolo 78 del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, di demandare al singolo responsabile del procedimento della procedura di acquisizione di beni, servizi e lavori (sia nell'ipotesi di procedura sotto soglia che sopra soglia), l'istruttoria inerente la verifica in ordine alla presenza di personale interno all'ente, sulla base delle competenze riferibili al contratto da stipulare, per far parte della commissione giudicatrice nel caso di criterio con l'offerta economicamente più vantaggiosa (individuata sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo);"

“art. 2 - fino alla adozione della disciplina in materia di iscrizione all'Albo di cui all'articolo 78 del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, di demandare altresì al responsabile del procedimento l'istruttoria inerente il ricorso a commissari esterni all'ente nell'ipotesi di indisponibilità o assenza di personale interno avente esperienza nello specifico settore cui afferisce l'oggetto del contratto da affidare;”

Dal 15 gennaio 2019 sarebbe dovuto scattare l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di utilizzare l'albo nazionale dei commissari per i nuovi bandi di gara ma con Comunicato del 15/07/2019 ANAC informa che l'operatività dell'Albo dei commissari è sospesa.

#### **d) I patti di integrità**

Con deliberazione N. 30/16 DEL 16.6.2015 la Giunta regionale ha stabilito l'adozione dei patti d'integrità individuati dall'articolo 1, comma 17, della legge n. 190/2012, da applicarsi alle procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi, quale strumento di prevenzione della corruzione. Ha inoltre stabilito *di monitorare le azioni finalizzate alla prevenzione e al contrasto della corruzione e delle altre forme di illegalità all'interno dell'Amministrazione regionale e di tutti gli altri soggetti ad essa riconducibili e, in particolare, all'individuazione e realizzazione di iniziative comuni finalizzate alla diffusione, ovvero all'adozione e all'utilizzo sistematico, dei patti di integrità, nelle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture.*

Sardegna Ricerche ha accolto la richiesta formulata dalla Regione Sardegna di utilizzare questo strumento in tutte le procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi con determinazione del Direttore Generale n. 0746 del 22/07/2015 e ha predisposto, sulla base del modello adottato dalla stessa Regione Sardegna, un proprio “patto d'integrità”.

La ricezione di tali atti avviene tramite il suo inserimento negli avvisi e nei bandi di gara che impongono alle imprese la sottoscrizione obbligatoria per la partecipazione alle gare pubbliche. L'impegno che le imprese sottoscrivono per partecipare alle procedure ha valore di obbligo giuridico e morale al fine di prevenire tutti gli atti di corruzione e comunque tutti gli atti in contrasto con le regole di libero mercato e di trasparenza amministrativa. La mancata sottoscrizione dell'impegno comporta l'automatica esclusione dalla gara per il concorrente.

#### **e) Incompatibilità e Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extra istituzionali**

Nel documento “Atto generale di organizzazione del personale” del Maggio 2018, all'art. 10 (Incompatibilità e procedimenti disciplinari) si legge: *“Al personale dipendente si applica il regime delle incompatibilità e delle autorizzazioni previsto dall'art. 44 della L.R. n. 31/1998 e s.m.i.. Le autorizzazioni sono di competenza del Direttore Generale. Per le sanzioni disciplinari ed i relativi procedimenti di irrogazione, trova applicazione il C.C.N.L. nel rispetto dei principi della legge indicata la comma precedente.”*

L'art. 44 della legge 31/98 (Incompatibilità) ribadisce - in sintesi - che il dipendente non può esercitare attività commerciali, industriali o professionali ovvero assumere impieghi alle dipendenze di soggetti pubblici o privati; il dipendente può essere autorizzato ad espletare incarichi temporanei a favore di soggetti pubblici o ad assumere cariche in società non aventi fine di lucro; le autorizzazioni previste al precedente comma sono concesse dal direttore generale competente in materia di personale, dopo aver verificato che non arrechino pregiudizio alle esigenze di servizio e sempreché non ostino ragioni di opportunità in relazione alla necessità di assicurare la trasparenza dell'operato dell'Amministrazione.

Nell'anno passato, con determinazione del Commissario Straordinario n.1408 del 30/12/2020, è stato adottato un documento (*Modalità per richiedere l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni da parte del personale di Sardegna Ricerche*) descrittivo dell'intero iter della procedura. Il procedimento viene tracciato nel sistema documentale dell'Ente.

#### **f) Rotazione del personale**

Nell'ambito del PNA 2019 la rotazione del personale è ancora considerata una misura organizzativa preventiva utile a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.

*La rotazione ordinaria è stata introdotta dall'art. 1, co. 5, lett. b) della l. 190/2012 con il fine di limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.*

*La ratio alla base della norma è quella di evitare che un soggetto sfrutti una posizione di potere o una conoscenza acquisita per ottenere un vantaggio illecito (ANAC).*

Con il d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 è stata introdotta la rotazione “straordinaria” *che stabilisce l'obbligo per l'amministrazione di disporre, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva. Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria dal carattere cautelare, tesa a garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione (ANAC).*

Fin ora Sardegna Ricerche non ha attuato la rotazione ordinaria del personale sia per il perpetrarsi della vacanza dei Dirigenti, sia per la scarsità numerica del personale in organico, sia per l'alta specializzazione di alcuni incarichi. Così come suggerito dall'ANAC stessa infatti *la rotazione ordinaria non è un mero spostamento di personale da una unità all'altra ma deve essere programmata su base pluriennale a partire dai settori col più alto rischio di corruzione.*

Per quanto attiene alla rotazione straordinaria va segnalato che non si è mai dovuto far ricorso a questa misura in quanto non si sono verificati fatti oggetto di procedimento penale o disciplinare e di conseguenza non sono state attivate misure atte a tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

Le misure alternative che sono attuate dall'Agenzia:

- Misure di **articolazione delle competenze** ("segregazione delle funzioni") attribuendo a soggetti diversi compiti distinti: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare decisioni prese;
- Meccanismo della **doppia sottoscrizione** dei procedimenti relativi alle P.O., in cui firmano, a garanzia della correttezza e legittimità, sia il soggetto istruttore che il titolare del potere di adozione dell'atto finale.

Tutti i processi decisionali, sia quelli di competenza del responsabile di U.O. sia del Direttore Generale, sono tracciati dal sistema documentale interno e laddove comportino autorizzazione alla spesa questa viene data dall'ufficio Controllo di Gestione, mentre l'attività di liquidazione è a sua volta suddivisa in due fasi (una a carico di un addetto amministrativo e la verifica/collaudo a carico del verificatore del servizio/appalto); infine il mandato di pagamento è eseguito dal Responsabile del settore Amministrazione e Bilancio.

Di seguito si indicano ulteriori misure la cui implementazione sarà valutata in alternativa alla rotazione e per le quali si rimanda ad un approfondimento da attuarsi nell'anno in corso:

- 1) Individuazione di uno o più soggetti estranei all'ufficio di competenza, anche con funzioni di segretario verbalizzante, in aggiunta a coloro che assumono decisioni nell'ambito di procedure di gara o di affidamenti negoziati;
- 2) Meccanismi di collaborazione tra diversi ambiti su atti potenzialmente critici, ad elevato rischio (lavoro in team che peraltro può favorire nel tempo anche una rotazione degli incarichi);
- 3) Condivisione delle fasi procedurali, prevedendo di affiancare al soggetto istruttore, altro personale in modo che, ferma la unitarietà della responsabilità del procedimento, più soggetti condividano le valutazioni rilevanti per la decisione finale della istruttoria;
- 4) Misure di trasparenza, valutando l'incremento degli atti da pubblicare, oltre quelli obbligatori.

Sardegna Ricerche si riserva comunque di adottare per l'anno in corso un proprio **regolamento in cui indicare i criteri e le modalità di applicazione della rotazione**.

In caso di notizia formale di avvio di un procedimento penale a carico di un dipendente e in caso di avvio di procedimento disciplinare per fatti di natura corruttiva, ferma restando la possibilità di adottare la sospensione del rapporto, l'Agenzia procede all'assegnazione del dipendente ad altro ufficio ai sensi dell'art. 16, comma 1, lett. I quater del d.lgs. n. 165 del 2001 (rotazione straordinaria).

#### **g) Tutela del whistleblower**

Con deliberazione della Giunta Regionale n. 30/15 del 16/6/2015 la RAS ha adottato le linee guida in materia di tutela dei dipendenti e dei collaboratori della Regione Sardegna e degli Organismi del Sistema Regione che segnalano illeciti.

Dopo attenta analisi e confronto col RPD e con il Titolare del trattamento si è deciso di utilizzare la piattaforma dedicata alle segnalazioni di illeciti messa a disposizione in forma gratuita da **Transparency International**. Essa consente di dialogare con i segnalanti garantendo l'anonimato. Tale implementazione si è completata entro il mese di aprile del 2021. Fin ora non sono pervenute segnalazioni.

#### **h) Monitoraggio e controlli**

Affinché le misure siano davvero efficaci è necessario che il PTCT sia accompagnato da un sistema di monitoraggio o di reportistica delle misure in atto, attraverso il quale sia possibile evidenziare eventuali scostamenti o esigenze di revisione, per esempio per fatti imprevedibili o aggiornamenti normativi.

Lo stesso PNA 2019 prevede che: *"Nell'ambito delle risorse a disposizione dell'amministrazione, il monitoraggio potrà essere attuato mediante sistemi informatici che consentano la tracciabilità del processo e la verifica immediata dello stato di avanzamento. L'attività di monitoraggio non coinvolge soltanto il RPCT, ma interessa i referenti, laddove previsti, i dirigenti e gli OIV, o organismi con funzioni analoghe, che concorrono, ciascuno per i propri profili di competenza, a garantire un supporto al RPCT"*.

Il sistema di gestione documentale in uso presso l'Agenzia garantisce un buon livello di tracciamento dei processi ed è in corso la sua revisione al fine di attivare ulteriori funzionalità e migliorie.

Sardegna Ricerche si riserva di adottare per l'anno in corso un regolamento per l'attuazione di un sistema di controlli strutturato e stabile che preveda, ad esempio, la verifica a campione della documentazione di alcune procedure ad opera di due dipendenti estratti a sorte fra i funzionari inquadrati almeno nella terza area.



## 2.3.7 Sezione Trasparenza

Le modifiche normative intervenute nel tempo assegnano al RPCT (di norma) anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza, attribuendo a tale soggetto *“un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione”*.

Il GDPR (Regolamento 679/2016) è in vigore dal 24 maggio 2016 ma si applica a partire dal 25 Maggio 2018. Da tale data è necessario attuare un bilanciamento fra l'obbligo della PA di pubblicare dati e informazioni, anche relativi a persone fisiche, e l'obbligo di tutela della privacy degli stessi dati dell'interessato.

### 1. Trasparenza e diritto di accesso

Con determinazione del Direttore Generale n. 282 SAG DEL 18/03/2022 è stata recepita la recentissima “Direttiva in materia di diritto di accesso ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e del decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97. Altre tipologie di accesso.” Nella Direttiva sono state disciplinate le seguenti tipologie di accesso:

- la prima, regolata dalla legge 7 agosto 1990, n. 241 (Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi), disciplina il diritto di accesso ai documenti amministrativi;
- la seconda, introdotta dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni), disciplina l'accesso civico semplice;
- la terza, introdotta dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche), disciplina l'accesso civico generalizzato;

Oltre alle tre tipologie di accesso sopra descritte, al fine di rendere le disposizioni ancora più uniformi, nella nuova direttiva sono previste anche altre tipologie di accesso che riguardano campi specifici e più precisamente:

- a) l'accesso all'informazione ambientale;
- b) l'accesso per fini scientifici ai dati elementari raccolti per finalità statistiche;
- c) l'accesso ai propri dati personali;
- d) l'accesso ai fini di ricerca storica;
- e) l'accesso da parte dei consiglieri regionali;
- f) l'accesso ai dati contenuti nelle banche dati per l'acquisizione di tutte le informazioni rilevanti per l'individuazione di cose e crediti del debitore da sottoporre ad esecuzione forzata;
- g) l'accesso da parte dei concessionari del servizio di riscossione mediante ruolo ai dati relativi ad atti riguardanti i beni dei debitori iscritti a ruolo e i coobbligati.
- h) l'accesso del difensore ai fini delle indagini difensive.

### 2. Criteri generali di aggiornamento e archiviazione dei dati

Al fine di garantire l'attualità e la qualità delle informazioni pubblicate, per ciascun dato o documento vanno assicurati il costante e tempestivo aggiornamento.

Si precisa che con il termine aggiornamento non si intende necessariamente la modifica del dato, essendo talvolta sufficiente un controllo dell'attualità delle informazioni pubblicate, anche a tutela di eventuali interessi individuali coinvolti, garantendo una eventuale modifica tempestiva in esito al controllo e in tutti i casi in cui l'interessato ne richieda l'aggiornamento, la rettifica o l'integrazione.

Sono rispettate quattro diverse frequenze di aggiornamento, così come indicato dal d.lgs. 33/2013:

- a) **cadenza annuale**, per i dati che, per loro natura, non subiscono modifiche frequenti o la cui durata è tipicamente annuale;
- b) **cadenza semestrale**, per i dati che sono suscettibili di modifiche frequenti ma per i quali la norma non richiede espressamente modalità di aggiornamento, in quanto la pubblicazione implica per l'amministrazione un notevole impegno, a livello organizzativo e di risorse dedicate;
- c) **cadenza trimestrale**, per i dati soggetti a frequenti cambiamenti;
- d) **aggiornamento tempestivo**, per i dati che è indispensabile siano pubblicati nell'immediatezza della loro adozione. Il legislatore non ha specificato il concetto di tempestività, concetto la cui relatività può dar luogo a comportamenti difforni rispetto alle finalità che la

norma vuole tutelare. Pertanto, si stabilisce che è tempestiva la pubblicazione di dati, informazioni e documenti quando viene effettuata entro quindici giorni dalla disponibilità definitiva dei dati, informazioni e documenti.

Laddove la norma non menziona in maniera esplicita l'aggiornamento, si deve intendere che l'amministrazione è tenuta alla pubblicazione e, di conseguenza, ad un aggiornamento tempestivo.

I documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria sono pubblicati per un periodo di 5 anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti.

Alla scadenza del termine di durata dell'obbligo di pubblicazione, i documenti, le informazioni e i dati sono comunque conservati e resi disponibili all'interno di distinte sezioni del sito di archivio (se tecnicamente possibile), fatti salvi gli accorgimenti in materia di tutela dei dati personali nonché l'eccezione prevista in relazione ai dati di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 33/2013, che, per espressa previsione di legge, non debbono essere riportati nella sezione di archivio.

All'inserimento dei documenti e dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Ente, dal 2021, provvede direttamente il Servizio/Settore/Ufficio che detiene e gestisce i dati attraverso l'invio al Settore Comunicazione, promozione e divulgazione. Di norma tale invio avviene attraverso la casella di posta elettronica: [redazione@sardegnaicerche.it](mailto:redazione@sardegnaicerche.it) (vedi allegato al Piano triennale 2021/2023)

Al Settore Comunicazione e Divulgazione scientifica è demandata la gestione e l'implementazione del sito web istituzionale, al fine di conseguire l'obiettivo del massimo grado di automatismo nella acquisizione e pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Il Responsabile Anticorruzione decide nelle ipotesi di riesame delle istanze non accolte dall'ufficio che ha prodotto o che detiene l'atto/l'informazione/il dato.

### **3. Limiti alla pubblicazione dei dati – Protezione dei dati personali**

L'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679.

Pertanto, occorre che le pubbliche amministrazioni, prima di mettere a disposizione sui propri siti web istituzionali dati e documenti (in forma integrale o per estratto, ivi compresi gli allegati) contenenti dati personali, verifichino che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel d. lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione.

In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati («minimizzazione dei dati») (par. 1, lett. c) e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati (par. 1, lett. d).

Il d. lgs. 33/2013 all'art. 7 bis, co. 4, dispone inoltre che "nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione".

Si richiama anche quanto previsto all'art. 6 del d. lgs. 33/2013 rubricato "Qualità delle informazioni" che risponde alla esigenza di assicurare esattezza, completezza, aggiornamento e adeguatezza dei dati pubblicati.

Ai sensi della normativa europea, il Responsabile della Protezione dei Dati - RPD - svolge specifici compiti, anche di supporto, essendo chiamato a informare, fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del RGPD).

## Sezione 3. Organizzazione e capitale umano

### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'Agenzia, secondo l'ultimo modello organizzativo approvato secondo i principi della L.R.31/98 e succ. mod.int. con determinazione DG n. 1662 del 04/10/2018, prevede 3 Servizi e 10 settori, oltre ad uffici di staff della Direzione Generale; in relazione a particolari esigenze, può prevedere unità organizzative temporanee o di progetto per il conseguimento di obiettivi specifici, anche intersettoriali, inserite in contesti organizzativi più ampi, per l'attuazione di particolari progetti secondo quanto stabilito dall'art. 26 della legge 31 del 1998 come modificato dall'art. 10 della legge regionale 24 del 2014.

E' da evidenziare che al personale di ruolo di Sardegna Ricerche, proveniente dall'ex Consorzio 21, viene applicato il CCNL delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali. Solo a 3 unità lavorative, assunte in ruolo nel 2016 a seguito del processo di stabilizzazione, è applicato il CCRL della RAS ed Enti Regionali.

La struttura operativa di Sardegna Ricerche è ripartita in servizi e settori, dotati di autonomia operativa e funzionale e di un complesso di risorse umane e strumentali alle quali è preposto un responsabile, così articolati:

- a) servizi, unità organizzative di massimo livello;
- b) settori, unità organizzative di secondo livello intermedio, dipendenti da servizi oppure autonome;
- c) uffici, unità organizzative di base autonome, non inseriti in alcun servizio o settore.

I servizi, i settori, gli uffici e le unità organizzative di programma sono preposti, in tutto o in parte, a svolgere funzioni operative rivolte all'esterno (unità organizzative di linee) e a fornire supporti interni (unità organizzative di staff).

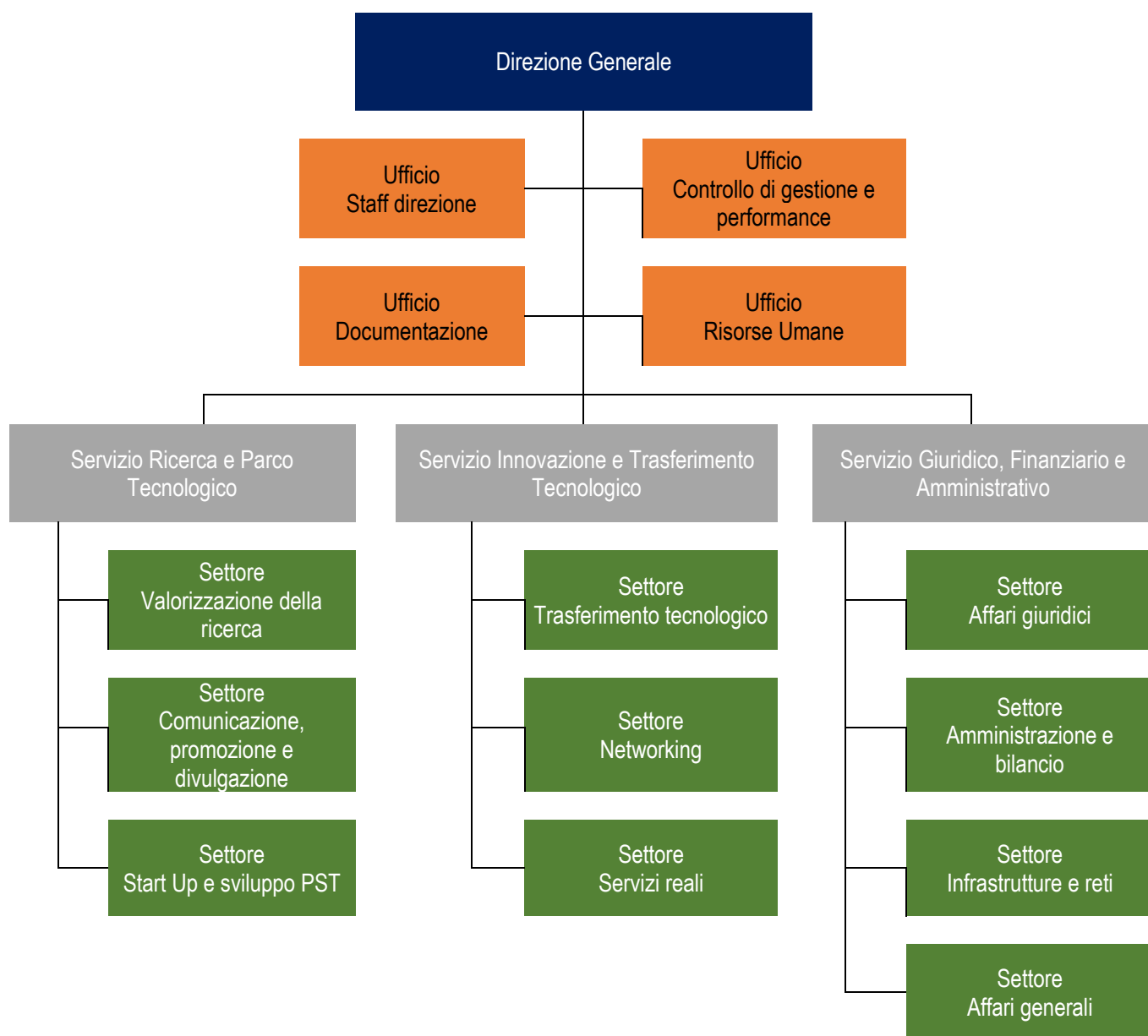
Nell'ambito della riorganizzazione funzionale che Sardegna Ricerche ha adottato allo scopo di rendere più incisiva la propria funzionalità operativa e di adeguare la propria struttura organizzativa all'insieme delle attività che gestisce ed ai conseguenti carichi di lavoro che si sono determinati, si è predisposta la macrostruttura organizzativa al fine di enucleare due aree di attività (servizi) in cui far confluire i settori (U.O. di linee) che sottendono alla gestione operativa delle attività dell'Agenzia (Servizio Ricerca e Parco tecnologico e Servizio Innovazione e Trasferimento Tecnologico) e di orientare e concentrare verso un'unica area (Servizio Giuridico, Finanziario e Amministrativo) i settori (U.O. di staff) che sottendono al supporto giuridico-amministrativo delle attività dell'Agenzia.

In tale impostazione e composizione organizzativa, si hanno quindi:

- la direzione generale e 3 servizi cui sarebbero preposte figure dirigenziali;
- 10 settori cui sono preposti quadri direttivi o funzionari;
- 4 uffici cui sono preposti quadri direttivi o funzionari.

Tale revisione e integrazione della dotazione organica dell'Agenzia è stata attuata, ai sensi dell'art. 5 dello statuto di Sardegna Ricerche e nel rispetto degli indirizzi formulati con Deliberazione della Giunta Regionale N° 37/17 del 01.08.2017, nell'ambito della stesura del Piano triennale del fabbisogno del personale 2017-2019 approvata con determinazione DG n. 1209 del 04.10.2017, inviata alla Direzione generale dell'Assessorato al Personale con nota n. 11570 del 04.10.2017, con le ulteriori modifiche apportate con la determinazione Dg n. 414 del 25/03/2020.

Quella esemplificata nella tab. 1 rappresenta la macrostruttura organizzativa dell'Agenzia che rispecchia l'impostazione sopra presentata.



Tab. 1 - macrostruttura organizzativa dell'Agenzia

La dotazione organica dell'Agenzia ha assunto la seguente conformazione e consistenza:

Tab. 2 - DOTAZIONE ORGANICA

Inquadramenti	Organico a regime
Dirigenti	4
Quadri direttivi	13
Terza area professionale – Livello D CCRL RAS	62
Seconda area professionale – Livello C CCRL RAS	16
Prima area professionale – Livello B CCRL RAS	0
<b>TOTALE</b>	<b>95</b>

Attualmente la struttura organizzativa dell'Agenzia è composta da 48 dipendenti inquadrati con CCNL credito e 3 dipendenti inquadrati con CCRL della Regione Sardegna: rispetto al totale così determinato, pari a **51** unità, sono al momento in corso 3 assegnazioni temporanee presso altre strutture (RAS, Commissione Europea, Area) ed 1 assegnazione temporanea dall'Azienda Regionale per l'Edilizia Abitativa (Area) all'Agenzia regionale Sardegna ricerche, per un periodo di anni 2, con decorrenza dal 01/02/2020.

Nel corso del 2018, inoltre, a seguito dell'attuazione delle procedure previste dalla L.R. 22 dicembre 2016 n. 37 contenente norme per il superamento del precariato nel sistema Regione e altre disposizioni in materia di personale, l'agenzia ha siglato un'intesa con la Regione Sardegna per l'assegnazione temporanea presso Sardegna Ricerche di 23 unità del personale assunto dall'Amministrazione regionale per l'attuazione delle attività dell'asse I del POR FESR in gestione all'Agenzia. Tale intesa è stata recentemente prorogata con la Det DG 1374 del 23/12/2020 per **22** dei 23 dipendenti regionali, con scadenza **31.12.2023**.

La pianta organica definita nell'ambito dell'ultimo piano del fabbisogno approvato nel 2018 viene messa in rapporto all'effettiva dotazione organica per evidenziare le attuali carenze di personale dell'Agenzia:

Tab. 3 - PIANTA ORGANICA, PERSONALE IN ORGANICO, PERSONALE ASSEGNATO E RELATIVE SCOPERTURE

Inquadramenti	Dotazione organica	Personale SR a T.IND. al 31.12.21	Personale assegnato a SR	Organico al 31.12.21	Ulteriore scopertura su organico approvato
Direttore generale	1	0	1	1	0
Dirigenti	3	0	0	0	- 3
Quadri direttivi Credito	13	8	0	8	- 5
III area profess Credito Categoria D CCRL	62	31	22	53	- 9
Primo Livello Credito Categoria C CCRL	16	12	0	12	- 4
<b>TOTALE</b>	<b>95</b>	<b>51</b>	<b>23</b>	<b>74</b>	<b>- 21</b>

Si fa presente, infine, che con la Det DG 1375 del 23/12/2020 sono stati prorogati **21** contratti di collaborazione del personale impegnato nelle attività per l'attuazione dei programmi dell'Asse I – Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico e Innovazione del POR Sardegna FESR 2014-2020 fino al termine ultimo di ammissibilità delle spese della programmazione 2014/2020, fissato per il 31/12/2023.

Con la DET DG 1194 SPF del **31/12/2021** è stato approvato il Piano triennale del fabbisogno del personale **2021-2023** ai sensi dell'art. 6 del Decreto Legislativo n. 165/2001, come novellati dall'articolo 4 del Decreto Legislativo n. 75/2017 e della Deliberazione della Giunta della Regione Autonoma della Sardegna n. 28/5 del 15.07.2021, attualmente in fase di controllo presso l'assessorato di competenza.

Di seguito si riporta la nuova situazione prevista per il triennio 21-23:

Inquadramenti	Fabbisogno approvato 2018-2020	dipendenti di ruolo al 31.12.2021	dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea (out) che operano presso RAS o altri Enti Sistema Regione	dipendenti regionali che operano presso Sardegna ricerche in assegnazione temporanea (IN)	dipendenti di altri enti del sistema regione che operano presso Sardegna ricerche in assegnazione temporanea in	Organico in servizio al 31.12.2021	Nuova programmazione 2021-2023	posti vacanti	piano assunzioni 2021-2023 secondo disponibilità finanziarie
Direttore generale	1				1	1	1		
Dirigenti di servizio	3				0	0	3	3	2
Quadri direttivi (Contratto CREDITO)	13	8				8	13	5	2
Terza area professionale – Cat. D CCRL RAS	62	31	-3	22	1	54	89	35	33
Seconda area professionale – Cat. C CCRL RAS	16	12				12	18	6	4
Prima area professionale – Cat. B CCRL RAS	-					0	2	2	1
<b>TOTALE</b>	<b>95</b>	<b>51</b>	<b>-3</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>75</b>	<b>126</b>	<b>51</b>	<b>42</b>

## 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

### PREMESSA

L'adozione e lo sviluppo di nuove modalità di esecuzione della prestazione di lavoro dirette a promuovere una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici ha inizio con la legge 124 del 7 agosto 2015. In particolare, l'art. 14 della legge citata riguardante la "promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" prevedeva espressamente che le amministrazioni pubbliche adottassero misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa. Le misure da adottare dovevano garantire, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti richiedenti, la possibilità di avvalersi di tali modalità alternative di svolgimento della prestazione lavorativa, in un arco temporale di tre anni.

In questo contesto normativo, si inserisce il c.d. lavoro agile, definito con la Legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" - Capo II – Lavoro Agile - Artt. (art. 18-24), che disciplina con autonoma normativa tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa differenziandola dal telelavoro.

All'articolo 18 della suddetta L. 22 maggio 2017, n. 81, esso è definito come "(...) modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva."

Obiettivo dichiarato di tale disposizione normativa è promuovere il lavoro agile per "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", prevedendo al comma 3, che tali disposizioni normative si applicano anche ai "rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".

In attuazione delle predette disposizioni, la Presidenza del Consiglio dei ministri ha emanato la direttiva n. 3/2017 recante le linee guida sul lavoro agile per fornire le indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro, la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita-lavoro, il benessere organizzativo, l'esercizio dei diritti dei lavoratori.

Durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica<sup>1</sup>, il lavoro agile ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell'articolo 87, comma 1, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con la legge 24 aprile 2020, n. 27. Ciò ha consentito di garantire la continuità del lavoro in sicurezza per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni e, di conseguenza e per quanto possibile, la continuità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Il lavoro agile adottato durante la prima fase emergenziale ha avuto caratteristiche e connotazioni differenziate rispetto a quello ordinario disciplinato dalla legge 81/2017. In particolare, la nuova disciplina ha stabilito modalità di applicazione semplificate, come ad esempio l'assenza di accordo tra le parti e l'assolvimento in via telematica degli obblighi di informativa.

Il Ministro della Funzione pubblica ha recentemente precisato che il percorso di superamento dello smart working emergenziale nella P.A.2 è iniziato il 10 marzo 2021, con il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale.

Il Patto del 10 marzo 2021 ha segnato l'avvio di tale percorso in tre tappe: la prima di queste con il D.L. 56/2021, che all'art. 1 ha riguardato il superamento di vincoli rigidi e soglie percentuali minime per l'applicazione dello smart working nella P.A..

Con il decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020 (cd: "decreto Rilancio") convertito, con modificazioni, in legge n. 77 del 17 luglio 2020, si avvia un'ottica di superamento del lavoro agile c.d. emergenziale, con la finalità di adeguare le misure di limitazione delle presenze del personale delle pubbliche amministrazioni sul luogo di lavoro alle esigenze della progressiva completa riapertura di tutti gli Uffici pubblici e al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali.

In particolare, l'art. 263 del sopra citato decreto legge ha previsto per le amministrazioni pubbliche di organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendo l'articolazione giornaliera e settimanale ed applicando il lavoro agile con le misure semplificate di cui al comma 1, lett. b) dell'art. 87 del decreto legge n. 18/2020, garantendo a tutto il personale che svolge attività rientranti tra quelle cd. "smartabili" di lavorare in modalità agile ed inoltre, ha previsto per le amministrazioni

<sup>1</sup> Per lo stato di emergenza - deliberato dal Consiglio dei ministri il 31 gennaio 2020 l'ultimo termine indicato dalla normativa è stato il 31 marzo 2022 con l'art. 2, comma 1, D.L. 24 dicembre 2021, n. 221, convertito, con modificazioni, dalla L. 18 febbraio 2022, n. 11.

<sup>2</sup> A riguardo, l'articolo del 4 gennaio 2022 "Smart working, otto domande e risposte per fare chiarezza", consultabile al link <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/04-01-2022/nota-del-dipartimento-della-funzione-pubblica>

pubbliche la redazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) entro il 31 gennaio di ciascun anno, quale strumento di programmazione, al fine di favorire l'attuazione del lavoro agile in un'ottica di maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Il decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito in legge n. 113 del 6 agosto 2021, ha previsto che il POLA dovrà confluire all'interno del PIAO (Piano Integrato di Attività e di Organizzazione).

Il POLA definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti. Inoltre, nell'ambito degli obiettivi dell'amministrazione individuati nel Piano della performance, l'organizzazione del lavoro agile diventa un obiettivo specifico della performance organizzativa complessiva e una sezione del Piano della performance.

Al fine di supportare le amministrazioni, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha introdotto in data 9 dicembre 2020 specifiche linee guida recanti indicazioni metodologiche per l'elaborazione del POLA.

Secondo le più recenti Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), peraltro ancora non ufficializzate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Organizzazione del lavoro agile, con i riferimenti alla relativa pianificazione, è da redigersi nell'ambito della sezione "Organizzazione e Capitale Umano".

Con il DPCM del 23 settembre 2021 recante "Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni" è stato stabilito che "a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è quella svolta in presenza".

Con questa disposizione ha inizio la seconda tappa del percorso avviato per superare la modalità emergenziale di utilizzo del lavoro agile<sup>3</sup>, che con tale disposizione normativa è da considerarsi ora "come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa per consentire alle pubbliche amministrazioni di dare il massimo supporto alla ripresa delle attività produttive e alle famiglie, (...) in considerazione di dover sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)" scopo quest'ultimo per cui "occorre consentire alle amministrazioni pubbliche di operare al massimo delle proprie capacità".

Successivamente, il Decreto Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 dispone le "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle P.A": indicando all'art.1, comma 3 le condizionalità per il ricorso al lavoro agile e stabilisce all'art.1, comma 6 che ai fini dell'omogenea attuazione delle misure previste dallo stesso decreto, debbano adottarsi specifiche linee guida<sup>4</sup>, che si propongono di "delineare la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa c.d. agile avendo riguardo al diritto alla disconnessione, al diritto alla formazione specifica, al diritto alla protezione dei dati personali, alle relazioni sindacali, al regime dei permessi e delle assenze ed alla compatibilità con ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale<sup>5</sup> nelle more della regolamentazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro che disciplineranno a regime l'istituto per gli aspetti non riservati alla fonte unilaterale e in attesa della disciplina da prevedersi nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Infine, in considerazione del rischio sanitario correlato al protrarsi della diffusione pandemica degli agenti virali da COVID-19 è stata disposta una ulteriore proroga dello stato di emergenza sino al 31 marzo 2022 e con circolare 5 gennaio 2022, a firma congiunta dei Ministri per la pubblica amministrazione e del lavoro e delle politiche sociali, sono state fornite ulteriori indicazioni operative sulle modalità di svolgimento del lavoro agile.

Al momento il Decreto Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 e le relative "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche" sopra menzionate, concordate con i sindacati e sulle quali è stata acquisita l'intesa in Conferenza Unificata il 16 dicembre 2021, costituiscono l'ultima normativa di riferimento per il lavoro agile.

La terza tappa del percorso per il superamento della modalità emergenziale del lavoro agile, tutt'ora in corso, riguarda le trattative per i rinnovi contrattuali del settore pubblico.

Le linee guida, nel rispetto di quanto previsto nella legge 81/2017, prevedono che lo svolgimento del lavoro agile sia ammissibile con l'accordo individuale con il lavoratore, in cui vengono definiti durata, modalità e obiettivi della prestazione.

Le linee guida inoltre prevedono il rispetto delle seguenti ulteriori condizioni per il lavoro agile:

- l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- l'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;

---

<sup>3</sup> Si veda riferimento in nota 2.

<sup>4</sup> Dal documento, reperibile al link <https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/lineeguidalavoroagile.pdf> "Schema di linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 8 ottobre 2021."

<sup>5</sup> Come da documento citato in nota "2"



- la necessità, per l'amministrazione, della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario;
- il dovere di fornire al lavoratore idonea dotazione tecnologica, che garantisca la sicurezza e il divieto di ricorso all'utenza personale o domestica del dipendente, salvo i casi preventivamente verificati e autorizzati.

Ogni amministrazione può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile. Ciò consente di prevedere l'utilizzo dello smart working con ampia flessibilità, anche modulandolo, se necessario, sulla base dell'andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza contenuta nelle linee guida potrà essere raggiunta anche al termine della programmazione.

### 3.2.1 Livello di attuazione e sviluppo

#### a) Livello di attuazione - Periodo pre-emergenziale ed emergenziale

Antecedentemente al periodo emergenziale COVID-19, l'organico in servizio presso Sardegna Ricerche pari a n. 74 unità (considerato il Commissario straordinario e al netto del Personale Sardegna Ricerche in assegnazione temporanea OUT, come mostrato in Tabella 1), svolgeva la propria prestazione lavorativa soltanto in presenza.

Non vi sono state esperienze di lavoro svolto da remoto prima del sopraggiungere della fase emergenziale di contenimento del contagio del virus Sars-Cov2.

Lo svolgimento del lavoro in modalità agile presso l'Agenzia, pertanto ha seguito il percorso d'emergenza legato alla gestione del contenimento del contagio del virus.

Tabella 1

Organico al 01/01/2020	Totale
Commissario straordinario in assegnazione temporanea IN da AREA	1
Dipendenti in servizio presso Sardegna Ricerche	51
<i>di cui personale Sardegna Ricerche in assegnazione temporanea OUT</i>	<i>-1</i>
Personale RAS in assegnazione temporanea IN	23
<b>Totale</b>	<b>74</b>

L'attivazione del lavoro a distanza ha avuto inizio presso l'Agenzia con la sopravvenienza della normativa emergenziale del 2020: nonostante in precedenza non vi fosse mai stata alcuna sperimentazione riguardante l'attivazione per lo svolgimento del lavoro da remoto, Sardegna Ricerche ha attivato una risposta pressoché immediata ed efficace, fornendo soluzioni tecnologiche ed organizzative che hanno consentito così al personale lo svolgimento del lavoro in modalità agile per l'attuazione dell'inevitabile cambiamento necessario.

L'esperienza del lavoro agile dalla data dell'11 marzo 2020 (Disposizione di servizio 10/03/2020) per tutto il periodo di chiusura delle sedi ai fini del contenimento del contagio del COVID-19 e fino al momento della gestione della progressiva riapertura delle stesse (Comunicazione del 22 maggio 2020) ha fatto registrare il seguente dato per il periodo considerato: su un organico in servizio pari a 74 unità (considerato il Commissario straordinario e al netto del Personale Sardegna Ricerche in assegnazione temporanea OUT), il totale del personale individuato per lo svolgimento di eventuali servizi essenziali in presenza era pari a n. 4 unità.

Con la comunicazione del 22 maggio 2020, "al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, secondo quanto disposto dall'art. 263 del Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 per le Pubbliche Amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e nelle more di nuove disposizioni per l'Amministrazione regionale e per gli Enti del Sistema Regione, fino al 31 dicembre 2020" l'Agenzia "adegua le misure di cui all'articolo 87, comma 1, lettera a), del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, alle esigenze della progressiva riapertura di tutti gli uffici e a quelle dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività" e comunica al personale il documento "Integrazione delle misure di prevenzione per le attività post emergenza Covid-19 Fase 2 – Valutazione del rischio e protocollo aziendale di regolamentazione", oltre all'informativa sulla sicurezza dei lavoratori (art 22 comma1 della legge 22/05/2017 n.81). In questa fase si dispone che a decorrere dal 3 giugno il lavoro dei dipendenti e l'erogazione dei servizi sia organizzato attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone anche l'articolazione giornaliera e settimanale, e introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza. Il personale continua pertanto a svolgere la prestazione lavorativa

alternando la modalità agile al lavoro in presenza, attraverso rotazioni con percentuali variabili per ciascuna unità organizzativa non inferiori al 30% del lavoro in presenza.

Successivamente il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 ha disposto che ciascun dirigente organizzasse con immediatezza il proprio ufficio assicurando su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale lo svolgimento del lavoro agile almeno al 50% del personale preposto alle attività che possono essere svolte con tale modalità, tenuto conto di quanto previsto dal 3° comma dell'art.3, cioè che "Le pubbliche amministrazioni, tenuto conto della situazione epidemiologica, assicurano in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato.

Il DPCM del 24 ottobre 2020 inoltre, ha disposto che il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione è incentivato con le modalità stabilite da uno o più decreti del Ministero della Pubblica Amministrazione, garantendo almeno la percentuale di cui all'art. 263, comma1, del DL 19/5/2020 n. 34 convertito in legge 17 luglio 2020 n.77, e cioè al 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità.

In ottemperanza al DMPA del 19/10/2020 e a seguito del DPCM del 24/10/2020 si è disposto di procedere con l'aggiornamento dei dati relativi ai soggetti fragili e dei soggetti con casistiche con diritto di priorità nell'adibizione al lavoro agile, nonché alla mappatura delle attività da svolgersi in modalità agile nella misura massima del 75% e di quelle che invece dovevano essere assicurate per il 50%, al fine di poter organizzare in conformità le attività e per poter programmare, nel rispetto delle direttive, la turnazione tra lavoro agile e lavoro in presenza per i lavoratori preposti ad attività svolgibili con tale modalità.

Dal 5 novembre 2020, pertanto, su una dotazione organica di 49 unità lavorative in servizio attivo a Sardegna Ricerche, (oltre al Commissario straordinario e al netto del Personale Sardegna Ricerche in assegnazione temporanea OUT), e 23 funzionari RAS in assegnazione temporanea presso l'Agenzia, il lavoro è stato svolto in modalità agile fino al 75%, per un totale di 53 unità. Il lavoro in presenza, a rotazione (con altre unità ove presenti o a giorni alternati), è stato svolto da 18 unità, distribuite su quattro sedi differenti, garantendo in tale modo la massima percentuale di lavoro agile per le attività che possono essere svolte in tale modalità.

Recentemente l'Agenzia, tenuto conto della attuale mutata situazione epidemiologica a far data dal 15 marzo 2021, ha adottato rotazioni che garantiscano una percentuale di personale preposto alle attività che possono essere svolte in modalità agile dal 50% al 70% da articolarsi su base settimanale, bisettimanale o plurisettimanale, in funzione delle attività svolte, del numero delle unità lavorative dell'Unità Operativa/Settore, delle disposizioni del protocollo di sicurezza in merito alla numerosità di addetti ammesso in ciascuno dei locali degli uffici, prevedendo per i 14 Responsabili delle Unità Operative, in qualità di figure apicali, lo svolgimento delle attività in modalità agile dal 30% al 50% su base settimanale.

Nelle rotazioni si è tenuto conto, delle manifestazioni di disponibilità di ciascun dipendente per l'accesso, nei termini e nelle percentuali sopra indicate, al lavoro agile, secondo criteri che considerino prioritariamente le condizioni di salute del dipendente e/o dei componenti del nucleo familiare, della presenza di minori di 14 anni, della distanza tra zona di residenza o domicilio e la sede di lavoro, nonché della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza.

Con la determinazione del Commissario straordinario n. 301 del 31/03/2021, è stato approvato il Piano della Prestazione Organizzativa (PdPo) e della Performance 2021-2023 e i relativi documenti collegati tra i quali Il POLA, Piano organizzativo del lavoro agile, documento programmatico finalizzato all'applicazione progressiva e graduale di una modalità innovativa di lavoro, secondo un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio.

Durante il periodo emergenziale la Direzione Generale di Sardegna Ricerche ha dettato disposizioni atte a consentire, in linea con la normativa in essere, per ragioni di sicurezza, lo svolgimento da parte del maggior numero possibile di dipendenti delle attività lavorative a distanza.

## **b) LIVELLO DI ATTUAZIONE - Superamento del lavoro agile "emergenziale"**

Al fine di dare piena attuazione di quanto stabilito dalla normativa in materia (**DPCM del 23 settembre 2021 e Decreto Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021**), Sardegna Ricerche ha definito le modalità organizzative per il rientro in presenza del personale che presta servizio presso l'agenzia con la **Disposizione di Servizio del 15 novembre 2021 - prot. 0009917 del 16/11/2021 – "Attuazione del DPCM 23 settembre 2021 recante "Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni" e del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8/10/2021 "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle P.A." per il personale dell'Agenzia Sardegna Ricerche".**

Considerate le seguenti condizioni tecnologiche di privacy e sicurezza, organizzative e normative presenti quali condizioni abilitanti per lo svolgimento della prestazione lavorativa:

- Esistenza di sistemi informatici che consentono al proprio personale di accedere in remoto per poter svolgere l'attività lavorativa.
- Dotazioni al personale di apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta, anche da remoto;
- Dispositivi hardware, applicativi software e procedure adottate per gestire i collegamenti basati su meccanismi in grado di garantire un elevato livello di sicurezza e controllo;
- Collegamento effettuato mediante VPN. e centralino VOIP, per la possibilità di trasferire il proprio numero di telefono fisso dell'ufficio sul pc portatile in dotazione;

Data la applicazione dei contratti CCNL CREDITO e CCRL RAS per il personale che presta servizio a Sardegna Ricerche, come ricordato nella sottosezione 3.1 Struttura organizzativa del presente documento;

Visto l'art. 11 dell'Accordo di rinnovo del 19/12/2019 per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali (CCNL "Credito" vigente) con il quale si regola e promuove il lavoro agile per detto personale, nonché l'art.30 "Disconnessione", per l'individuazione di un opportuno bilanciamento tra esigenze operative aziendali e vita privata delle lavoratrici/lavoratori, che si intendono integralmente richiamati per tutto il personale dell'Agenzia cui si applica il CCNL del Credito;

Nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva regionale;

Considerata inoltre la "Mappatura delle attività smartabili", prevista nel POLA 2021, allegato al Piano della Prestazione Organizzativa e della Performance 2021-2023 dell'Agenzia e approvato con determinazione DG n° 301 del 31/03/2021; tenuto conto dell'organizzazione del lavoro dell'Agenzia su più sedi operative (sedi di via Palabanda ed ex Manifattura Tabacchi a Cagliari, Pula, Macchiareddu, Nuoro e Alghero) e del numero limitato di risorse umane che complessivamente prestano l'attività lavorativa nonché della vacanza a tutt'oggi dei 3 posti di Direzione dei Servizi, **con la disposizione di Servizio sopra menzionata** ed in ottemperanza al principio per cui il lavoro in presenza costituisce **modalità ordinaria della prestazione lavorativa**, e considerato, che il lavoro agile non è più una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa **si è disposto che l'accesso al lavoro agile potrà essere autorizzato nel rispetto delle condizionalità indicate**, in linea con quelle definite dal DMPA dell'8/10/2021, per tutti i dipendenti interessati, previa presentazione del "Modulo attivazione lavoro agile", consentendo così una adesione consensuale e volontaria al lavoro agile a tutti i lavoratori e a tutte le lavoratrici <sup>6</sup> che prestano servizio presso l'Agenzia, siano essi con rapporto di lavoro a tempo pieno o parziale.

Nel documento si stabilisce anche che, qualora non sia possibile, per rispetto delle disposizioni normative e ragioni organizzative (assenza o carenza di risorse umane assegnate) garantire il lavoro agile a tutti i soggetti richiedenti, si adotteranno criteri di rotazione nell'arco della settimana o del mese tali da garantire la possibilità di svolgere lavoro agile.

Inoltre, allo scopo di evitare che il personale che accede alle sedi di servizio si concentri nella stessa fascia oraria, è garantita una fascia temporale di flessibilità oraria in entrata e in uscita di ulteriori 30 minuti rispetto a quella già adottata.

Tra le condizionalità nel rispetto delle quali potrà essere autorizzato il lavoro agile, vi è, in ossequio di quanto disposto con **Decreto Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021**, la sottoscrizione di un **Accordo individuale Lavoro Agile**, stipulato per iscritto.

Ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017<sup>7</sup> e, compatibilmente con la disciplina prevista dai rispettivi CCNL vigenti, l'Accordo individuale Lavoro Agile disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore.

Sulla base e nel rispetto degli accordi, ciascun Responsabile U.O predispone un piano per assicurare un'adeguata rotazione del personale che, in base agli accordi sottoscritti, può prestare lavoro in modalità agile assegnato alla propria Unità Organizzativa/Settore, in conformità a quanto previsto nei protocolli di sicurezza trasmessi.

In base alla disposizione di servizio adottata, in accoglimento di tutte le istanze presentate su base volontaria dal personale che presta servizio presso l'Agenzia, sono stati sottoscritti n. 63 accordi individuali, come di seguito indicato, in *Tabella 2*:

---

<sup>6</sup> Si precisa che presso Sardegna Ricerche non prestano servizio lavoratori con contratto di lavoro a tempo determinato, ai quali si sarebbe in ogni caso consentita medesima possibilità di adesione a tale forma di prestazione lavorativa.

<sup>7</sup> Legge 22 maggio 2017, n. 81, recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" - Capo II - Lavoro Agile - Artt. (art. 18-24)

Tabella 2

Accordi Lavoro Agile sottoscritti per il personale che presta servizio presso l'Agenzia

PERSONALE SARDEGNA RICERCHE	Maschi	Femmine	TOTALE
CCNL CREDITO	17	22	39
CCRL (RAS)	1	2	3
IN ASSEGNAZIONE TEMPORANEA "IN" CCRL (RAS)	8	12	20
IN ASSEGNAZIONE TEMPORANEA "IN" CCRL (AREA)	1	0	1
<b>TOTALE</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>63</b>

Successivamente, con **Disposizione di Servizio del 3 Febbraio 2022, prot. n. 0000993 del 04/02/2022**<sup>8</sup>, si comunica al personale che, fino al perdurare dello stato di emergenza, nel rispetto del quadro normativo vigente, in ossequio al dettato della **circolare del 05/01/2022 "Lavoro Agile"**, sottoscritta dal **Ministro della Pubblica Amministrazione e dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali**, che ha inteso sensibilizzare le amministrazioni pubbliche ad utilizzare appieno tutti gli strumenti di flessibilità atti a contrastare il diffondersi del contagio da Covid-19, ivi incluso il lavoro agile, quest'ultimo potrà essere programmato anche attraverso la adozione di "rotazioni del personale settimanale, mensile o plurimensile con ampia flessibilità, anche modulandolo, come necessario in questo particolare momento, sulla base dell'andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza indicata nelle linee guida potrà essere raggiunta anche nella media della programmazione plurimensile".

Ciascun Responsabile U.O. pertanto, ove necessario e sulla base delle richieste, adegua le rotazioni del personale assegnato alla propria Unità Organizzativa/Settore, nel rispetto di quanto previsto nei protocolli di sicurezza trasmessi, utilizzando la massima flessibilità necessaria per il contenimento del virus Sars-Cov2.

Segue poi la **Disposizione di Servizio del 25 Febbraio 2022, prot. n. 0001802 del 28/02/2022**<sup>9</sup>, con la quale si comunica la proroga della tutela dei lavoratori fragili disposta con la **Legge 18 febbraio 2022, n. 11**, alla luce di quanto disposto con **Decreto del Ministero della Salute del 4 febbraio 2022 "Individuazione delle patologie croniche con scarso compenso clinico e con particolare connotazione di gravità, in presenza delle quali, fino al 28 febbraio 2022, la prestazione lavorativa è normalmente svolta in modalità agile"**.

Per il personale in possesso di certificazione dello stato di fragilità, rilasciato dal medico competente sulla base delle disposizioni come da DM del 4 febbraio 2022 fino al 31 marzo 2021 è stata prorogata la regola per la quale tali lavoratori fragili, svolgono di norma la prestazione lavorativa in modalità agile, anche attraverso l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento o lo svolgimento di specifiche attività di formazione professionale anche da remoto.

La **Disposizione di Servizio del 31/03/2022 prot. n. 0003195 del 31/03/2022**<sup>10</sup>, per l'adeguamento al disposto del **D.L. 24 marzo 2022, n. 24**<sup>11</sup>, con il quale sono state dettate disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da COVID-19, ha inteso prorogare salva diversa espressa volontà delle parti, gli Accordi Individuali Lavoro Agile stipulati con il personale nelle more di una successiva disposizione comunicata da parte della Direzione; L'accesso al lavoro agile potrà essere autorizzato nel rispetto delle condizionalità indicate come da DMPA dell'8/10/2021 da attuarsi mediante accordo individuale.

Inoltre, poiché con il D.L. 24/2022, per i lavoratori fragili, sono venute meno dal 1° aprile 2022 sia la tutela relativa allo svolgimento della prestazione lavorativa di norma in modalità agile sia, nel caso di impossibilità dello svolgimento in tale modalità, l'istituto dell'equiparazione del periodo di assenza dal servizio al ricovero ospedaliero, Sardegna Ricerche, con medesima Disposizione di Servizio del 31/03/2022, in considerazione di preminenti ragioni di sicurezza, ed in linea con quanto comunicato dalla Amministrazione Regionale per i propri dipendenti in possesso di tale certificazione, ha ritenuto di continuare ad adibire i lavoratori dichiarati fragili dal medico competente al lavoro a distanza, nelle more della sottoscrizione dell'accordo individuale previsto per il lavoro agile.

<sup>8</sup> Disposizione di Servizio del 3 Febbraio 2022, prot. n. 0000993 del 04/02/2022 recante "Attuazione del DPCM 23 settembre 2021 e del DMPA dell'8/10/2021 per il personale dell'Agenzia Sardegna Ricerche.. Circolare interministeriale del 5 gennaio 2022 "Lavoro Agile". DL del 7 gennaio 2022, n. 1 e Comunicato Consiglio dei Ministri n. 59 del 2 Febbraio 2022"

<sup>9</sup> Disposizione di Servizio del 25 Febbraio 2022, prot. n. 0001802 del 28/02/2022, recante "Tutela dei lavoratori fragili: disposizioni come da DM 4 febbraio 2022 e da Legge 18 febbraio 2022, n. 11 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 dicembre 2021, n. 221, recante proroga dello stato di emergenza nazionale e ulteriori misure per il contenimento della diffusione dell'epidemia da COVID-19"

<sup>10</sup> Disposizione di Servizio del 31/03/2022 prot. n. 0003195 del 31/03/2022, "D.L. 24 marzo 2022, n. 24 recante "Disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza".

<sup>11</sup> D.L. 24 marzo 2022, n. 24, recante "Disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza"

**c) SVILUPPO - Condizioni abilitanti**

Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di un cambiamento organizzativo. È bene sottolineare che presupposto fondamentale ed imprescindibile per l'attuazione efficace del lavoro agile, è l'orientamento dell'amministrazione ai risultati (organizzazione per obiettivi) nella gestione delle risorse umane.

Altri indicatori possono riassumersi in livelli di stato o livelli di salute delle risorse umane, strumentali ed economico finanziarie, e sono funzionali all'implementazione del lavoro agile e qualificabili come:

- Salute organizzativa
- Salute professionale
- Salute digitale
- Salute economico-finanziaria

che saranno considerati - si veda Tabella 3 - quali parametri valutativi nel triennio 2022/2024, con le relative leve di miglioramento sulle quali incidere anche nei termini e nelle modalità di cui alla successiva sezione 3.2.4. *Programma di sviluppo del lavoro agile.*

Lo stato delle risorse misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il loro livello di salute. Lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili) costituisce un presupposto/vincolo alla programmazione. Gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione<sup>12</sup>.

**Tabella 3**

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di <b>Programmazione per obiettivi</b> (annuali, infra annuali, mensili) <b>e/o per progetti</b> (a termine) <b>e/o per processi</b> (continuativi), partecipativo;</li> <li>• Mappatura 2021 dei processi e delle attività cd. <i>smartabili</i></li> <li>• Coordinamento organizzativo del lavoro agile</li> <li>• Monitoraggio del lavoro agile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riorganizzazione con ulteriori livelli di condivisione</li> <li>• Monitoraggio e revisione della mappatura dei processi e delle attività cd. <i>smartabili</i>;</li> <li>• Costituzione di un <i>help desk</i> informatico dedicato.</li> <li>• Analisi del benessere organizzativo eventualmente generato dal lavoro agile</li> <li>• Verifica della possibilità di creare nuovi spazi di lavoro condivisi</li> </ul>
Umane	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competenze direzionali</b> (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione): % responsabili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</li> <li>• <b>Competenze organizzative</b> (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi) :% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rilevazione dei bisogni formativi inerenti le competenze professionali e organizzative, con specifico riferimento all'orientamento organizzativo per risultati e al lavoro agile;</li> <li>-Corsi di formazione rivolti alla Direzione e ai Responsabili U.O. sulle competenze direzionali, organizzative e digitali in materia di lavoro agile, atti a sviluppare un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale;</li> <li>• Corsi di formazione rivolti al personale sulle competenze organizzative e digitali e sullo sviluppo delle soft-skills in materia di lavoro agile</li> <li>• Attivazione di percorsi di sensibilizzazione e informazione.</li> </ul>

<sup>12</sup> Cfr. Linee guida DFP n. 1/2017 "Linee guida per il Piano della performance"

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Strumentali	<b>SALUTE DIGITALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. pc per lavoro agile: 97 attualmente indotazione</li> <li>• n. 23 cellulari aziendali</li> <li>• altri supporti hardware forniti al personale in l.a: cuffie;</li> <li>• n. lavoratori agili dotati di dispositivi 97(compresi Responsabili U.O.);</li> <li>• Sistema VPN</li> <li>• Intranet PRESENTE;</li> <li>• Sistemi di collaboration (es. office 365) 20account utente sono migrati nel cloud;</li> <li>• % Applicativi consultabili in lavoro agile:100%;</li> <li>• % Banche dati consultabili in lavoro agile:100%;</li> <li>• Firma digitale: 19 remote acquistate dall'Ente il resto del personale utilizza Firma "gratuita" tramite smartCard</li> <li>• Acquisto di licenze zoom 3 licenze</li> <li>• Avvio della Migrazione ad Office 365 tutto il personale (es.posta in cloud ed incremento licenze in videoconferenza</li> <li>• attivazione centralino remoto, per utilizzare il telefono fisso da casa sul portatile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamento della Migrazione Office 365 tutto il personale (es.posta in cloud ed incremento licenze in videoconferenza)</li> <li>• Completamento della Migrazione in cloud di alcuni server interni</li> <li>• Ottimizzazione ed adeguamento del sistema di gestione presenze alle modalità di svolgimento e agli istituti del lavoro agile, da attuarsi mediante specifici interventi da programmare e concordare con la software house</li> </ul>

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Economico-finanziarie	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanziamenti per formazione, anche per l'accrescimento delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali a lavoro agile</li> <li>• Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>• Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsione di risorse nel triennio destinate ad acquisti di strumentazione tecnologica e corsi di formazione.</li> </ul>

Per quanto attiene alla **Salute Organizzativa**, è stata effettuata nel corso del 2021 la mappatura delle attività svolte<sup>13</sup>. A tale scopo si è partiti dall'analisi di ciò che l'agenzia realizza per perseguire le finalità istituzionali, di "Trasformazione in agenzia del Consorzio per l'assistenza alle piccole e medie imprese "Sardegna ricerche", indicate dalla legge L.R. 20 del 5 agosto 2015 articolo 1, ovvero promozione della ricerca e dello sviluppo tecnologico, assistenza alle piccole e medie imprese ed erogazione, a favore di imprese singole o associate, di servizi finalizzati alla introduzione di nuove tecnologie, alla modernizzazione della gestione e al sostegno delle attività aziendali. In particolare si è fatto riferimento a tutti i progetti che Sardegna Ricerche ha avviato negli anni precedenti e che risultavano ancora in corso ovvero a quelli che si intendeva avviare nel corso del 2021, riconducendoli ad alcuni macro-processi comuni a tutte le unità organizzative dell'agenzia, quali:

- a) gestione progetti/bandi;
- b) erogazione di servizi tecnologici da laboratori e piattaforme;
- c) erogazione di servizi di informazione e assistenza da sportelli e animazione economica in generale a favore delle imprese;
- d) attività di back office in senso lato.

Una analisi specifica in base a determinate aree di attenzione (esplicitate nella successiva "Parte seconda" del presente testo) ha portato alla classificazione dei processi in 3 tipologie:

- Processi *smartabili*, che comprendono attività che possono essere interamente svolte in modalità agile;
- Processi *in parte smartabili*, che comprendono attività miste (modalità agile e non);
- Processi *non smartabili*, che comprendono attività che non possono essere svolte in modalità agile

La alta compatibilità con il lavoro agile dei processi di attività attuati dall'Agenzia nel 2021 ha consentito alla Direzione di operare scelte ad ampio spettro per lo svolgimento della prestazione lavorativa in tale modalità agile

Con riferimento alla **Salute professionale** nell'Agenzia Sardegna Ricerche, nel periodo precedente l'emergenza sanitaria per il contenimento del virus Sars - Cov 2, la prestazione lavorativa si svolgeva solo ed esclusivamente in presenza: si rileva pertanto, per il periodo in questione, la totale assenza di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile o di telelavoro. In questa fase l'orientamento organizzativo per processi, basato sul controllo della prestazione lavorativa svolta esclusivamente in presenza caratterizzava l'Agenzia.

Come in precedenza ricordato, la prima esperienza di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto ha avuto inizio con la necessità di adottare il lavoro agile "emergenziale" quale misura disposta ai fini del contenimento del contagio del COVID 19. Con l'emergenza sanitaria, infatti, tutte le amministrazioni pubbliche sono

<sup>13</sup> Cfr. POLA 2021, allegato al Piano della Prestazione Organizzativa e della Performance 2021-2023 dell'Agenzia e approvato con determinazione DG n° 301 del 31/03/2021 - "Mappatura delle attività smartabili"

state costrette a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi.

In questo scenario emergenziale pandemico l'Agenzia si è dovuta confrontare necessariamente e concretamente con una modalità organizzativa del tutto inesplorata, che ha richiesto un decisivo e pronto indirizzamento dello stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi il personale e di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati, da parte dell'unico dirigente dell'agenzia- peraltro al tempo di recentissima nomina - e da parte delle figure apicali (Responsabili U.O.).

La risposta organizzativa da parte di tutto il personale<sup>14</sup> (dirigenziale/apicale e non) alla nuova modalità ha rivelato immediatamente e continua a mostrare una tangibile flessibilità organizzativa per un sempre crescente orientamento al risultato, con un percorso di miglioramento delle competenze "soft" che entrano maggiormente in gioco in questa diversa modalità di lavoro, quali responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compiuto, *problem solving*, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza interna ed esterna.

Fra tutte le condizioni abilitanti la **Salute digitale** ha notevole rilevanza. Sardegna Ricerche adotta, già da tempo, sistemi informatici che consentono al proprio personale ad accedere in remoto per poter svolgere l'attività lavorativa. L'accesso in remoto è effettuato dalle sedi di Nuoro, Tramariglio e Manifattura, nonché dal personale in trasferta oppure dagli amministratori di rete, che in alcuni casi svolgono attività al di fuori dell'orario di lavoro, per manutenzione o risolvere eventuali malfunzionamenti.

Il servizio in remoto è utilizzato anche dai consulenti e aziende informatiche che devono svolgere attività di manutenzione dei servizi assegnati loro tramite contratto da parte dell'ente. I dispositivi hardware, gli applicativi software e le procedure adottate, per gestire tali collegamenti, si basano su meccanismi in grado di garantire un elevato livello di sicurezza e controllo. Il collegamento è effettuato mediante VPN.

Tutto personale è stato dotato di un portatile con accesso ai servizi dell'ente di Sardegna Ricerche.

La maggior parte del personale, oltre ad avere un PC desktop, aveva già in dotazione un portatile per svolgere attività fuori sede, oppure, in alcuni casi, utilizzava in via esclusiva il pc portatile sia per svolgere l'attività lavorativa in ufficio sia per le attività fuori sede.

Per consentire l'organizzazione e la partecipazione alle video conferenze sono state acquistate licenze zoom. Per l'utilizzo delle licenze non è stato necessario acquistare nessun altro dispositivo hardware poiché i pc portatili hanno webcam incorporata ed il personale aveva già disponibili delle cuffie precedentemente acquistate. Questa modalità di comunicazione è stata largamente usata sia per gli incontri interni che per i rapporti con soggetti esterni.

È stata attivata una convenzione CONSIP, per acquisto ed abbonamento di circa 20 cellulari aziendali per tutti i responsabili di Unità Organizzativa ed altro personale che ha necessità di essere contattato da utenti interni ed esterni.

Già dal 2014 Sardegna Ricerche ha informatizzato alcune procedure interne, la maggior parte dei documenti sono informatici, così come prevede la normativa e viene utilizzata la firma elettronica, pertanto la maggior parte del personale, che svolge attività "amministrativa" ha potuto proseguire il proprio lavoro senza interruzioni.

Per quanto riguarda la posta elettronica, attualmente Sardegna Ricerche ha una configurazione ibrida ossia una parte risiede in locale, sui server "fisici" della rete SR e una parte risiede in cloud. Questa tipologia di configurazione è dovuta al fatto che la migrazione delle licenze è attualmente in corso. È prevista inoltre l'attivazione della convenzione CONSIP per migrare altri server *in cloud* e questo garantirà una maggiore disponibilità dei servizi informatici dell'ente.

Nel 2021, con l'attivazione del centralino VOIP, è stato attivato il trasferimento del numero dell'utenza telefonica lavorativa fissa da casa di ciascun dipendente sul pc portatile in dotazione.

Sardegna Ricerche dispone dei seguenti strumenti:

- firewall che consente accessi in VPN alla rete dell'ente ed utilizzare tutti i servizi informatici da remoto, come ad esempio server dati, posta elettronica, siti interni.
- applicativi software che gestiscono i flussi documentali;
- software ed hardware per consentire la fruizione di videoconferenze;

<sup>14</sup> A riguardo un dato rappresentativo può evincersi ad esempio, dal livello di performance complessivamente raggiunto dall'Agenzia per l'anno 2020

Gli sviluppi futuri implementati nel 2021 e in corso di completamento prevedono i seguenti strumenti:

- Migrazione Office 365 tutto il personale (es. posta in cloud ed incremento licenze in videoconferenza)
- Migrazione in cloud di alcuni server interni;
- Acquisto licenze "centralino remoto", per utilizzare il numero dell'utenza telefonica lavorativa fissa sul portatile in dotazione.

La **Salute Economico-finanziaria** si evince dagli stanziamenti per formazione, anche per l'accrescimento delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile, dagli Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile e in digitalizzazione di processi, progetti, e modalità erogazione dei servizi.

### **3.2.2 Modalità attuative**

La compatibilità delle attività con il lavoro agile è stata valutata nel 2021 dal Commissario Straordinario di Sardegna Ricerche, nell'ambito del POLA allegato al Piano della Prestazione Organizzativa e della Performance 2021-2023 dell'Agenzia e approvato con determinazione DG n° 301 del 31/03/2021; tenuto conto dell'organizzazione del lavoro dell'Agenzia su più sedi operative (sedi di via Palabanda ed ex Manifattura Tabacchi a Cagliari, Pula, Macchiareddu, Nuoro e Alghero) e del numero limitato di risorse umane che complessivamente prestano l'attività lavorativa nonché della vacanza a tutt'oggi dei 3 posti di Direzione dei Servizi, in base agli obiettivi, al tipo di servizio, alle competenze e attitudini dei lavoratori, al contesto normativo, organizzativo e sociale del momento.

Vengono escluse le attività di *front office* e di gestione dei laboratori/piattaforme che richiedono la presenza fisica dei lavoratori presso le sedi dell'agenzia. Per valutare la compatibilità delle attività con il lavoro agile sono state analizzate le seguenti aree di attenzione:

#### *1. Caratteristiche oggettive dell'attività:*

- Livello di digitalizzazione
- Modalità di svolgimento
- Livello di programmabilità o ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza o contingenza
- Livello di misurabilità delle prestazioni o dei risultati conseguiti

#### *2. Comunicazioni e relazioni:*

- Tipologia degli interlocutori
- Finalità delle comunicazioni e delle relazioni
- Modalità e strumenti di gestione delle relazioni

#### *3. Strumenti e attrezzature:*

- Livello di utilizzabilità da remoto
- Livello di adeguatezza per supportare le attività e le relazioni da remoto

#### *4. Maturità delle competenze abilitanti del lavoratore:*

- Autonomia;
- Pianificazione e gestione del tempo;
- Problem solving e decision making;
- Monitoraggio e rendicontazione;
- Capacità di lavorare in squadra;
- Competenze digitali

*Ciò ha portato alla classificazione dei processi in 3 tipologie:*

- Processi smartabili, che comprendono attività che possono essere interamente svolte in modalità agile;
- Processi in parte smartabili, che comprendono attività miste (modalità agile e non);
- Processi non smartabili, che comprendono attività che non possono essere svolte in modalità agile

Sulla base di questa classificazione o di un eventuale aggiornamento di essa qualora necessario, l'orientamento della Direzione della Agenzia mira, subordinatamente all'evoluzione della normativa in materia, a consentire il mantenimento dell'utilizzo di tale modalità di lavoro al fine di contemperare le esigenze di raggiungimento degli obiettivi assegnati agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle lavoratrici e dei lavoratori che vi prestano servizio: in quest'ottica l'adesione al lavoro agile sarà accompagnata da specifici interventi formativi<sup>15</sup> finalizzati a garantire uno svolgimento efficace e in sicurezza della prestazione lavorativa in modalità agile, rivolti alle lavoratrici/lavoratori direttamente coinvolti e ai rispettivi responsabili. Le tematiche inerenti tali interventi formativi sono oggetto di trattazione alla successiva sezione 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale - 3.3.11 Formazione del personale.

---

<sup>15</sup> Nel CCNL Credito, applicato a parte delle risorse umane che prestano servizio presso l'Agenzia come già evidenziato in più parti nel presente documento, questo aspetto è previsto dall' Art. 39 – Lavoro agile-Formazione



### 3.2.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Per ognuno dei soggetti coinvolti, di seguito si descrivono in modo sintetico, il ruolo, le strutture e i processi funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile:

SOGGETTO	Nella costruzione e adozione del Piano	Nella messa a regime dello Smart working
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	Definizione indirizzi e linee guida per lo sviluppo del lavoro agile  Approvazione del Piano del lavoro agile indicato nella sottosezione Organizzazione del lavoro agile del PIAO	Verifica annuale sullo stato di attuazione del Piano e approvazione dell'aggiornamento dello stesso.  Valutazione dell'impatto sulla performance ed eventuale adeguamento degli indirizzi
<b>UFFICIO RISORSE UMANE</b> <b>UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE E PERFORMANCE</b>	Stesura della bozza del Piano	Coordinamento della relativa fase attuativa del Piano. Tenuta degli accordi individuali del lavoro agile.  Supporto alla gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo.  Aggiornamento del Piano  Indagine sulla soddisfazione del personale per conoscere l'incidenza del lavoro agile sul miglioramento della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
<b>ORGANIZZAZIONISINDACALI</b>	Confronto e formulazione di proposte e osservazioni (non oggetto di contrattazione) sia con RSU e OO.SS. Aziendali sia con RSU che con Direttore generale	Confronto sullo stato di avanzamento del piano di attuazione e relative valutazioni con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione proposte.
<b>CUG</b> <i>Comitati unici di garanzia</i>	L'organismo è in fase di costituzione	Confronto sullo stato di avanzamento del piano di attuazione e relative valutazioni, con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione di possibili proposte.
<b>OIV</b> <i>Organismo indipendente di valutazione</i>	Confronto e acquisizione di elementi in merito alle modifiche da apportare al SMVP e alla definizione degli indicatori di misurazione dell'impatto del lavoro agile	Confronto sullo stato di avanzamento del piano di attuazione e relative valutazioni, con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione di possibili proposte di miglioramento.
<b>RESPONSABILI U.O.</b>	Successivamente alla adozione del Piano, eventuale confronto e condivisione, in merito al programma del Lavoro agile predisposto per la proposta di revisioni e/o aggiornamenti nonché delle relative modalità attuative,	Predisposizione, aggiornamento periodico e comunicazione delle rotazioni del personale in base agli accordi individuali stipulati all'ufficio Risorse Umane e alla Direzione. Gestione del rapporto di lavoro agile con i dipendenti. Rapporto e coordinamento con l'Ufficio Risorse umane. Monitoraggio su progetti e raggiungimento risultati.
<b>PERSONALE U.O.</b>	Rispetto degli accordi individuali sottoscritti  Compilazione indagine sulla soddisfazione del personale per conoscere l'incidenza del lavoro agile sul miglioramento della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	Formulazione della domanda di attivazione del lavoro agile. Inoltro dell'istanza agli uffici competenti (U.O. RU)  Stipula dell'accordo individuale. Report periodici sulle attività svolte
<b>RTD</b> <i>Responsabile della Transizione alDigitale</i>	Il Responsabile, allo stato attuale, è il Direttore Generale in quanto unico Dirigente presente nella struttura.	Definizione di un <i>maturity model</i> per il lavoro agile.

### 3.2.4 Programma di sviluppo del lavoro agile

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmare l'attuazione tramite il Piano, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step che comprendono fase di avvio e fasi di sviluppo.

Nel caso di specie del "lavoro agile" l'Agenzia Sardegna Ricerche:

- da un lato parte dal registrare un'assoluta assenza di esperienza pregressa sia di telelavoro sia di lavoro agile che possa in qualche modo costituire un benchmark esperienziale di riferimento;
- dall'altra registra nei mesi del 2020 di "forzato" ricorso al lavoro agile un output produttivo che, calato nel contesto di riferimento, marca un risultato tendenzialmente più che positivo.

In tale percorso di messa a regime del lavoro agile all'interno dell'Agenzia, si dà esplicitamente atto delle sostanziali differenze tra concetto di lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici e telelavoro (Decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n. 70) inteso come "la prestazione eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'Agenzia cui la prestazione stessa inerisce".

Con nota trasmessa a tutti i responsabili U.O. il Direttore Generale comunicava, il 7/04/2021, che con la determinazione DG n° 301 del 31/03/2021 è stato approvato il Piano della Prestazione Organizzativa e della Performance 2021-2023 con i relativi allegati tra i quali il Piano organizzativo del Lavoro Agile 2021 - P.O.L.A.. da considerarsi come punto di partenza per avviare condivisioni interne con i Responsabili di UO ed esterne (organizzazioni sindacali) per successive eventuali revisioni del programma delineato.

Anche in considerazione di quanto sopra, non pare superfluo comunque ribadire che anche il programma in questa sede proposto per l'anno corrente e per le successive annualità è da considerarsi come uno strumento flessibile e suscettibile degli eventuali adattamenti, in funzione dell'evolversi della normativa, del contesto di riferimento, delle eventuali analisi e/o delle considerazioni da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Tenuto conto dello stato di *baseline* riferito al 2021 e di quanto in questa sede esposto con riferimento agli sviluppi successivi del lavoro agile nel 2022, si riportano nella tabella seguente gli indicatori relativi ad alcune condizioni di salute abilitanti e allo stato di implementazione che questa Amministrazione ritiene di introdurre e monitorare, così da creare la base di partenza per successive serie storiche.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	PERIODO EMERGENZIALE 2020	STATO (BASELINE) 2021	FASE DI SVILUPPO Target 2022	FASE DI SVILUPPO Target 2023	FASE DI SVILUPPO Target 2024	FONTE	
<b>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</b>	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>								
	Coordinare le attività di lavoro agile	1) Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	NO	SI	SI	SI	SI	SI	DIR
		2) Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	NO	SI	SI	SI	SI	SI	DIR RU
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>								
	Migliorare le competenze direzionali:	3) % responsabili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	0%	40%	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU
	Migliorare le competenze organizzative:	4) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	0%	20%	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU
	Competenze digitali:	5) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	0%	20%	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU
	<b>SALUTE DIGITALE</b>								
		6) N. PC per lavoro agile	72	97	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	RU SIR
		7) % lavoratori agili dotati di dispositivi di comunicazione	10	23	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU SIR
		8) % Lavoratori dotati di strumenti ergonomici e hardware aggiuntivi	0	5%	In fase di censimento	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU SIR
		9) Sistema VPN	Si	Si	Implementazione	Implementazione	Implementazione	Implementazione	SIR
		10) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Si	Consolidamento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	SIR
		11) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	100%	100%	SIR
		12) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	100%	100%	SIR
	13) % Processi digitalizzati	60%	90%	100%	100%	100%	100%	SAG SIR	
<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>									
	14) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	Da censire	Da censire	Da censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	SIR SAB	

		15) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Da censire	€10.000 circa	In fase di censimento	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	SIR SAB
--	--	--	------------	---------------	-----------------------	------------------------	------------------------	------------

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	PERIODO EMERGENZIALE 2020	STATO (BASELINE) 2021	FASE DI SVILUPPO Target 2022	FASE DI SVILUPPO Target2023	FASE DI SVILUPPO Target 2024	FONTE
	<b>QUANTITA'</b>							
ATTUAZIONE LAVORO AGILE		16) % lavoratori agili effettivi sul totale dei dipendenti	0	30%/50%/75% 100% <u>Stipula accordi individuali</u> (svolgimento del lavoro agile con prevalenza del lavoro in presenza) per n. 63/74 pari al 100% delle istanze presentate dai dipendenti) e <u>Lavoratori fragili: svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile lavoro agile per il 100% dei lavoratori fragili fino al perdurare dello stato di emergenza)</u>	100% Mantenimento del dato  Valutazione nuove istanze presentate dal personale per la stipula dell'accordo individuale  <u>Lavoratori fragili:</u> in attesa di ulteriori norme a tutela dei suddetti lavoratori preannunciate dal ministro per la PA e nelle more della stipula degli accordi, si consente lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile	Mantenimento del dato	Mantenimento del dato	RU
		17) % Giornate/ore di lavoro agile sul totale delle giornate/ore lavorative	0	Al massimo 40% in agile (prevalente presenza)	Al massimo 40% in agile (prevalente presenza)  Mantenimento/ miglioramento del dato  Compatibilmente con la normativa e subordinatamente alle scelte direzionali	Mantenimento/ miglioramento del dato  Compatibilmente con la normativa e subordinatamente alle scelte direzionali	Mantenimento/ miglioramento del dato  Compatibilmente con la normativa e subordinatamente alle scelte direzionali	RU

QUALITÀ							
	18) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/figure apicali e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	Da censire	Da censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	PERIODO EMERGENZIALE 2020	STATO (BASELINE) 2021	FASE DI SVILUPPO Target 2022	FASE DI SVILUPPO Target 2023	FASE DI SVILUPPO Target 2024	FONTI
<b>ECONOMICITÀ</b>								
	Riflesso economico	19) Riduzione costi	Cfr. nota <sup>16</sup>	- Cfr. nota <sup>17</sup>	- Mantenimento dello standard 2021	Mantenimento dello standard 2021	Mantenimento dello standard 2021	CGP
	Riflesso patrimoniale	20) Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	- Non rilevato	- Non rilevato	-	-	-	CGP
<b>EFFICIENZA</b>								
	Produttiva	21) Diminuzione assenze, Aumento produttività	- Riduzione delle assenze per malattia del 77%	- Riduzione delle assenze per malattia del 47%	in fase di censimento Mantenimento/ miglioramento del dato	Mantenimento/ miglioramento del dato	Mantenimento/ miglioramento del dato	RU CGP
	Economica	22) Riduzione di costi per output di servizio	-	-	-	-	-	
	Temporale	23) Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Non riscontrata riduzione	Non riscontrata riduzione	Mantenimento/riduzione dei tempi di lavorazione	Mantenimento/riduzione miglioramento dei tempi di lavorazione	Mantenimento/riduzione miglioramento dei tempi di lavorazione	CGP
<b>EFFICACIA</b>								
	Quantitativa	24) Quantità erogata, Quantità fruita	-	-	-	-	-	CGP
	Qualitativa	25) Qualità percepita livello medio di soddisfazione degli utenti,	-	-	-	-	-	RU
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVE</b>								

<sup>16</sup> Durante l'anno 2020 a seguito dei periodi di chiusura disposti dalla normativa emergenziale di contenimento del virus delle sedi sono state riscontrate riduzioni nelle spese di gestione (es. spese di pulizia, energia elettrica)

<sup>17</sup> Il rendiconto di gestione 2021 è attualmente in fase di predisposizione. Non si dispone pertanto di dati consuntivi per tale anno.

		quale risulta dal questionario erogato in corso d'anno per l'ascolto dell'utenza						
<b>NOTE</b>	<p>20)il Lavoro agile non ha consentito razionalizzazione degli spazi. In considerazione di ciò si valuterà l'introduzione di significativi indicatori di performance in sede di aggiornamento del Piano per il triennio 2022/2024, con individuazione dei relativi target</p> <p>22) e 24) 25) Non esistono rilevazioni che possano consentire l'individuazione di una baseline. In considerazione di ciò si valuterà l'introduzione degli indicatori di performance in sede di aggiornamento del Piano per il triennio 2022/2024, con individuazione dei relativi target.</p>							

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Con la DET DG 1194 SPF del **31/12/2021** è stato approvato il Piano triennale del fabbisogno del personale **2021-2023** ai sensi dell'art. 6 del Decreto Legislativo n. 165/2001, come novellati dall'articolo 4 del Decreto Legislativo n. 75/2017 e della Deliberazione della Giunta della Regione Autonoma della Sardegna n. 28/5 del 15.07.2021, attualmente in fase di controllo presso l'assessorato di competenza.

Il Piano, relativo al periodo 2021-2023, aggiorna e ridefinisce la programmazione dei fabbisogni precedentemente adottati (il precedente piano 2018-2020 è stato adottato con delibera del Direttore Generale n. 2090 del 05/12/2018 ed è stato approvato dall'Assessore Regionale degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione con nota del 31/01/2019, prot. n. 3331).

Il piano interviene a valle:

- delle modifiche intervenute sulle funzioni dall'Agenzia di cui alla Deliberazione della Giunta Regionale n. 48/61;

Essa tiene conto:

- dei fabbisogni di personale rilevati nel corso degli ultimi anni;
- delle esigenze organizzative emerse nell'ultimo quinquennio;
- del Piano triennale della Performance 2019/2021 modificazioni;
- del Bilancio di previsione pluriennale 2019-2021 e degli stanziamenti del bilancio 2022-2024 previsti con Delibera della Giunta Regionale n. 48/66 del 10/12/2021

Il presente Piano, relativo al periodo 2021-2023, aggiorna e ridefinisce la programmazione dei fabbisogni precedenti e definisce il fabbisogno di personale, secondo le previsioni dell'articolo 6 del D.Lgs. n. 165/2001, come novellati dall'articolo 4 del D.Lgs. n. 75/2017, in coerenza con il Decreto del Ministro per la Semplificazione e Pubblica Amministrazione avente ad oggetto "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle pubbliche amministrazioni pubbliche", registrato dalla Corte dei conti il 09/07/2018.

Il Piano è definito in coerenza e a valle degli strumenti di programmazione economico finanziaria e, nel rispetto dei vincoli di spesa stabiliti dal bilancio pluriennale, quantifica le risorse necessarie per lo svolgimento dei compiti istituzionali.

Come noto l'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo art. 4 del D.Lgs. n. 75/2017, introduce elementi significativi tesi a realizzare il superamento del tradizionale concetto di dotazione.

Quanto alla modalità di definizione del Piano, l'art. 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001, come novellato dall'art. 4 del D.Lgs. n. 75/2017, con il Decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 08/05/2018, previa intesa in sede di Conferenza unificata, ha definito le linee di indirizzo, di natura non regolamentare, per la predisposizione del Piano da parte delle Amministrazioni Pubbliche: le linee guida, dunque, individuano la metodologia operativa di orientamento che le amministrazioni dovranno adottare in sede applicativa.

Ai sensi di quanto previsto dal D.Lgs. n. 75/2017 e dalle predette linee guida:

- il Piano è sviluppato in prospettiva triennale e deve essere adottato annualmente; per ciascuna annualità devono essere indicate le risorse finanziarie destinate all'attuazione dello stesso;
- il Piano deve essere adottato in coerenza con ciclo della performance e deve definire il fabbisogno di risorse umane in relazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi nonché di cambiamento di modelli organizzativi;
- viene superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano. Il nuovo concetto di dotazione organica rappresenta, invece, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente; detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e degli stanziamenti di bilancio;
- l'aver assolto agli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale è una condizione necessaria per poter dar corso a nuove assunzioni di qualsiasi titolo e di qualsivoglia tipologia contrattuale, in quanto nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito e nei limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 6, comma 6, D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.; art. 3, comma 5, D.L. n. 90/2014).

Il Piano è oggetto di specifica forma di pubblicità e di trasparenza. Il D.Lgs. n. 33/2013 (in materia di riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) prevede l'obbligo di pubblicazione della dotazione organica e del costo del personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Il Decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 08/05/2018 specifica che la comunicazione del Piano al SICO può rappresentare lo strumento di assolvimento ai predetti obblighi e che la comunicazione dei contenuti dei piani del personale al sistema di cui all'art. 60 del D.Lgs. n. 165/2011 deve essere effettuata entro 30 giorni dalla loro adozione (in assenza di tale comunicazione è fatto divieto alle amministrazioni di procedere alle assunzioni).

Il piano dunque, seguendo la nuova accezione prevista dal legislatore, è lo strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Rimangono comunque fermi i vincoli di spesa potenziale stabiliti dalla norma vigente. Pertanto nel programmare le assunzioni per le professionalità da acquisire sulla base delle esigenze occorre verificare che queste siano compatibili con le facoltà assunzionali vigenti e con i previsti tetti di spesa.

Per l'attuazione delle attività assegnate l'Agenzia riceverà le risorse attraverso il bilancio Regionale 2022/2024, che si quantificano mediamente in 20 Meuro annui, che finanziano le spese di funzionamento dello stesso Ente e delle sue Partecipate facenti parte del Sistema Regionale della ricerca (CRS4 Srl, Porto Conte Ricerche Srl e Fondazione IMC Onlus) e la realizzazione dei principali interventi sopra indicati. Nel corso degli anni e fin dal periodo di programmazione comunitaria 1994-1999, l'Agenzia ha sempre gestito una serie consistente di risorse finanziarie comunitarie finalizzate allo sviluppo di iniziative che si inquadravano nell'ambito delle proprie attività istituzionali.

Nella tabella seguente si presenta la situazione aggiornata dell'organico di Sardegna Ricerche, del contingente di personale comandato e delle relative consistenze di personale al 31/12/2021:

Inquadramenti	Fabbisogno approvato 2018-2020	Dipendenti di ruolo al 31.12.2021	Dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea (out) che operano presso RAS o altri Enti Sistema Regione	Dipendenti regionali che operano presso Sardegna Ricerche in assegnazione temporanea (IN)	Dipendenti di altri enti del sistema regione che operano presso Sardegna Ricerche in assegnazione temporanea	Organico in servizio al 31.12.2021
Direttore Generale	1				1	1
Dirigenti di servizio	3				0	0
Quadri direttivi (Contratto CREDITO)	13	8				8
Terza area professionale – Cat. D CCRL RAS	62	31	-3	22	1	54
Seconda area professionale – Cat. C CCRL RAS	16	12				12
Prima area professionale – Cat. B CCRL RAS	-					0
<b>TOTALE</b>	<b>95</b>	<b>51</b>	<b>-3</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>75</b>

### Organico in ruolo - Personale dipendente in servizio nel periodo dal 2013 al 2021

In particolare distinguendo per tipologie contrattuali e livello retributivo la situazione è la seguente:

	Dal 01 gennaio al:	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	
CCNL CREDITO	Dirigenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Quadri direttivi	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	Terza Area - 4° livello	2	2	2	2	8	9	15	19	19	
	Terza Area - 3° livello	9	9	9	9	13	12	10	11	11	
	Terza Area - 2° livello	8	8	8	8	10	10	5	0	0	
	Terza Area - 1° livello	12	12	12	12	0	0	0	0	0	
	<b>Totale 3ª Area</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	
	Livello unico (ex. 2ª Area)								10	10	10
	Seconda Area - 3° livello	6	6	6	6	9	9	0	0	0	
	Seconda Area - 2° livello	3	3	3	3	1	1	0	0	0	
	Seconda Area - 1° livello	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
	<b>Totale Livello unico (ex. 2ª Area)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	
	<b>Totale CCNL Credito</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	
CCRL	Area D - 1° livello	-	-	-	1	1	1	1	0	0	
	Area D - 2° livello	-	-	-	0	0	0	0	1	1	
	Area C - 1° livello	-	-	-	2	2	2	0	0	0	
	Area C - 2° livello	-	-	-	0	0	0	2	2	2	
	<b>Totale CCNL Credito</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
<b>Totale Dip. SR</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>		

### Personale in assegnazione temporanea

Dal 01/09/2018 al:	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Area D - 1° livello	23	23	23	23
Dirigente con ruolo di Commissario Straordinario	0	1	1	0
Dirigente con ruolo di Direttore Generale	1	0	0	1
<b>Totale</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>



A seguito dell'applicazione della L.R. n. 37/2016 la Regione Sardegna, vista l'assenza di capacità assunzionale di Sardegna Ricerche, ha proceduto alla stabilizzazione di n. 23 precari che operavano presso la stessa Agenzia.

Tale personale era stato contruattalizzato per rafforzare gli uffici impegnati come organismo intermedio per l'attuazione del POR/FESR SARDEGNA 2014-2020.

Dopo la stabilizzazione da parte della Regione il personale è stato assegnato temporaneamente fino al 31/12/2023 a Sardegna Ricerche per la conclusione delle attività relative al POR/FESR SARDEGNA con oneri a valere sullo stesso programma comunitario sul quale i costi dei dipendenti in assegnazione temporanea vengono finanziati.

Pertanto dal settembre 2018 il numero di collaboratori si è ridotto delle unità che sono state stabilizzate come di seguito rappresentato:

**Personale flessibile - I collaboratori coordinati e continuativi nel periodo dal 2013 al 2021**

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
COLLABORATORI A PROGETTO A VALERE SU PROGETTI COMUNITARI POR SARDEGNA	27	51	55	46	48	25	25	21	21
COLLABORATORI A PROGETTO A VALERE SU FINANZIAMENTI SPECIFICI AGGIUNTIVI	8	7	5	1	2	-	-	-	-
<b>Totali</b>	<b>35</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>21</b>

Il costo del personale flessibile è totalmente sostenuto con fondi comunitari e/o con fondi specifici aggiuntivi e non grava a nessun titolo sui trasferimenti per il funzionamento dell'ente.

Pertanto la situazione dell'organico di Sardegna Ricerche, del contingente di personale comandato e del personale precario e delle relative consistenze di personale al 31/12/2021, al netto dei tre dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea presso altri Enti, è così determinato:

<b>Situazione al 31/12/2021</b>				
	<b>Dipendente tempo</b>		<b>Contratto di collaborazione</b>	
<b>Tipologia Contratto</b>	<b>CCNL Credito</b>	<b>CCRL</b>	<b>CO.CO.CO</b>	<b>Totale</b>
Dipendenti in ruolo	48	3		51
Dipendenti in ruolo in assegnazione out	3			-3
dipendenti in assegnazione temporanea fino al 31/12/2023 da RAS		22		22
Dipendenti in assegnazione temporanea fino al 31/12/2024 da altri Enti sistema regione		1		1
Collaboratori			21	21
<b>Totale personale Dipendente</b>	<b>51</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>92</b>
Dirigenti		1		1
<b>Totale risorse umane impegnate presso Sardegna Ricerche</b>		<b>1</b>		<b>93</b>

**3.3.1. Stato di attuazione del precedente piano del fabbisogno “2018-2020”.**

Il Piano di attuazione del fabbisogno 2018-2020 è stato realizzato solo parzialmente per mancanza di copertura finanziaria.

In particolare:

<b>Inquadramenti</b>	<b>Fabbisogno approvato 2018-2020</b>	<b>Organico in servizio al 31.12.2021</b>	<b>Scoperture</b>
Direttore Generale	1	1	0
Dirigenti di servizio	3	0	3
Quadri direttivi (Contratto CREDITO)	13	8	5
Terza area professionale – Cat. D CCRL RAS	62	54	8
Seconda area professionale – Cat. C CCRL RAS	16	12	4
Prima area professionale – Cat. B CCRL RAS	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>95</b>	<b>75</b>	<b>20</b>

*Tra il personale in organico in servizio sono compresi i 24 dipendenti in assegnazione temporanea in (compreso il Direttore Generale) e i tre dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea out.*

Come è evidente da quanto riportato nei precedenti paragrafi precedentemente Sardegna Ricerche per il raggiungimento dei propri obiettivi si è avvalso nel tempo di una media di circa 50 ulteriori risorse umane con tipologia contrattuali diverse da quello di lavoro subordinato.

## Turnover del personale e dinamica della spesa

### Turnover

Il turn-over del personale dell'ultimo quinquennio è stato caratterizzato da una cessazione per pensionamento nell'ambito del ruolo del C.C.N.L. Credito e da 24 dipendenti in assegnazione temporanea in e 3 dipendenti in assegnazione temporanea out.

### Dinamica della spesa

L'andamento del turn-over ha avuto conseguenze sulla dinamica della spesa di personale a valere sulle risorse proprie è rimasta sostanzialmente invariata in considerazione che la maggior parte dei dipendenti in assegnazione temporanea (23) sono finanziati a valere su fondi comunitari e che viceversa per il costo dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea (3) presso altri enti è stato rimborsato dall'ente in cui prestano la propria opera.

### Mancata presenza dei Dirigenti

Come evidenziato in occasione della formulazione dei piani strategici delle attività e dei conseguenti piani dei fabbisogni del personale, l'Agenzia Sardegna Ricerche non dispone tra i propri dipendenti di personale con qualifica dirigenziale. L'unico dirigente presente nell'attuale organizzazione dell'ente è il direttore generale. La funzione di direttore generale è stata svolta nel tempo da un dirigente del sistema regione Regionale in comando presso Sardegna Ricerche con oneri a carico dell'ente.

Non essendo presenti in organico figure dirigenziali, le funzioni decisionali nonché quelle di impegno e di spesa sono concentrate sul Direttore generale (DG). In virtù del tipo di contratto utilizzato, che rispetto ai contratti di tipo pubblico consente alcune deroghe rispetto al principio che vede attribuite alle sole figure dirigenziali la potestà di impegno e di spesa a carico del soggetto pubblico, alle figure dei quadri direttivi sono state attribuite specifiche deleghe che consentono agli stessi, entro determinati limiti predefiniti, di procedere a impegni e pagamenti in forma autonoma. Tutti gli impegni di spesa realizzati dai quadri direttivi nell'esplicazione di questa delega sono in ogni caso portati a conoscenza del DG con nota riepilogativa da presentarsi entro il trimestre successivo alla loro effettuazione, che in questo modo li fa propri e li riporta nell'alveo della propria responsabilità.

Entrambe le situazioni sopra individuate sono state espressamente previste nello statuto dell'Agenzia, approvato con deliberazione della GR n. 45/9 del 15.9.2015, il quale all'art 5, comma 3 punto g) dispone che il DG *"in assenza di dirigenti, pone in essere gli atti di gestione ed esercita i relativi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate"*, e all'art 5, comma 3 punto e) stabilisce che *"può conferire al personale di ruolo [...] secondo le disposizioni del contratto collettivo di lavoro vigente, deleghe concernenti specifiche e definite funzioni proprie, mediante espressa attribuzione di competenza per materia e/o per processo"*.

Sia la precedente struttura organizzativa di Sardegna Ricerche (determina DG n. 231 del 28/09/2012) che quella attualmente in essere (determina DG n. 1583 del 30/12/2016) hanno previsto un'organizzazione basata su tre Servizi e quindi, oltre al DG, in base all'atto generale di organizzazione dell'Ente, su tre ulteriori posizioni dirigenziali.

Nel periodo precedente alla trasformazione, l'*interim* complessivo dei tre Servizi era stato interrotto da un periodo (dal 28/09/2012 sei mesi più sei mesi) in cui si era potuto procedere ad una assegnazione temporanea di mansioni dirigenziali (facenti funzioni) a due quadri direttivi per due Servizi (il terzo era rimasto sempre *ad interim* al DG). Dopo questo periodo, con l'evolversi delle regole dettate dal DLgs 78/2010 sulla *spending review* e con la mancanza di capacità assunzionale dovuta all'assenza di turnover, che ancora perdura, non è stato più possibile adottare interventi finalizzate all'attribuzione, anche temporanea, delle posizioni dirigenziali presenti.

Dalla trasformazione in Agenzia Regionale, avvenuta con la LR n. 20/2015, si è così determinato che i tre Servizi privi di dirigenti sono stati gestiti *ad interim* dal DG. Quella rappresentata è una situazione sicuramente "ibrida" rispetto a quella generale prevista nell'Amministrazione Regionale dagli artt. 23, 24 e 25 della LR 31/1998, ed è una situazione che deve essere sanata al più presto con un intervento che consenta l'ingresso presso l'ente di adeguate figure professionali dirigenziali.

### Cessazioni Previste

Di seguito si fornisce una previsione delle cessazioni negli anni 2021, 2022 e 2023. La previsione si basa, nei casi in cui non sono disponibili informazioni puntuali sull'anzianità contributiva, sul criterio del raggiungimento del requisito ordinamentale dell'età anagrafica (65 anni). Non vengono previste cessazioni a seguito di opzione per la pensione anticipata con i requisiti previsti per la cosiddetta "quota centodue". Si tratta, in ogni caso, di previsioni che potrebbero subire variazioni nella loro collocazione temporale, sia per effetto di diverse scelte fatte dagli interessati in possesso dei requisiti per "quota cento" sia per la circostanza che alcune delle persone previste in uscita a 65 anni potrebbero non aver raggiunto, al compimento di tale soglia anagrafica, i requisiti per il "diritto a pensione". In tal caso, come è noto, non vi sarebbe risoluzione del rapporto di lavoro che continuerebbe fino alla maturazione del diritto alla pensione di vecchiaia. E' possibile, peraltro, che alcune unità di personale previste in uscita a 65 anni decidano di anticipare il loro pensionamento, rispetto alla collocazione temporale prevista nel piano, a seguito di opzione per la pensione anticipata in base alla normativa vigente.

		Cessazioni - Livello giuridico				
CCNL CREDITO		area unica	terza area quadri	dirigenti	TOTALE	
	Ruolo tempo indeterminato	-	-	-	-	
	Ruolo tempo determinato	-	-	-	-	
	Comandi e altre ass. temp	-	-	-	-	
		AREA C	AREA D	DIRIGENTI	TOTALE	
CCRL						
	Ruolo tempo indeterminato	-	-	-	-	
	Ruolo tempo determinato	-	-	-	-	
	Comandi e altre ass. temp	-	-	-	-	
<b>ANNO 2021</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

		Cessazioni - Livello giuridico				
CCNL CREDITO		area unica	terza area quadri	dirigenti	TOTALE	
	Ruolo tempo indeterminato	-	-	-	-	
	Ruolo tempo determinato	-	-	-	-	
	Comandi e altre ass. temp	-	-	-	-	
		AREA C	AREA D	DIRIGENTI	TOTALE	
CCRL						
	Ruolo tempo indeterminato	-	-	-	-	
	Ruolo tempo determinato	-	-	-	-	
	Comandi e altre ass. temp	-	1	-	1	
<b>ANNO 2022</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

		Cessazioni - Livello giuridico				
CCNL CREDITO		area unica	terza area quadri	dirigenti	TOTALE	
	Ruolo tempo indeterminato	-	-	-	-	
	Ruolo tempo determinato	-	-	-	-	
	Comandi e altre ass. temp	-	-	-	-	
		AREA C	AREA D	DIRIGENTI	TOTALE	
CCRL						
	Ruolo tempo indeterminato	-	-	-	-	
	Ruolo tempo determinato	-	-	-	-	
	Comandi e altre ass. temp	-	-	-	-	
<b>ANNO 2023</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

### La determinazione della capacità assunzionale (limiti assunzionali) ex Delibera di Giunta Regionale n. 28/5 del 15/07/2021

La normativa regionale impone la sussistenza di specifiche condizioni per poter dare corso alle nuove assunzioni, riportate nell'Allegato 2 della DGR 36/9.

La legislazione statale di riferimento (art. 3 del D.L. n. 90/2014, come modificato dall'art. 14 bis del D.L. n. 4/2019) stabilisce limiti economici alle assunzioni di personale a tempo indeterminato determinati sulla base ai risparmi delle cessazioni del personale di ruolo riscontrati negli anni precedenti come di seguito specificato:

Annualità	Capacità assunzionale
2021	residui assunzionali anno 2016: 25% delle economie delle cessazioni 2015
2021	residui assunzionali anno 2017: 75% delle economie delle cessazioni 2016
2021	residui assunzionali anno 2018: 75% delle economie delle cessazioni 2017
2021	residui assunzionali anno 2019: 100% delle economie delle cessazioni 2018
2021	residui assunzionali anno 2020: 100% delle economie delle cessazioni 2019
2021	100% delle economie delle cessazioni 2020
2022	100% della previsione economie delle cessazioni certe 2021
2023	100% della previsione economie delle cessazioni certe 2022

In particolare, la capacità assunzionale per il triennio 2021-2023, determinata secondo i criteri stabiliti dalla normativa nazionale, è complessivamente pari a Euro 30.162,92, così determinata:

#### Determinazione capacità assunzionale

	unità	economie	% turnover	capacità assunzionale
cessazioni 2013	-	-	60%	-
cessazioni 2014	-	-	60%	-
cessazioni 2015	-	-	25%	-
cessazioni 2016	-	-	75%	-
cessazioni 2017	-	-	25%	-
cessazioni 2018	-	-	100%	-
cessazioni 2019	1	30162,92	100%	30162,92
cessazioni 2020	-	-	100%	-
cessazioni 2021	-	-	100%	-
cessazioni 2022			100%	-
cessazioni 2023			100%	-
<b>TOTALE</b>	<b>1,00</b>	<b>30.162,92</b>		<b>30.162,92</b>

Come indicato nel paragrafo relativo alle cessazioni previste tale capacità assunzionale è stata quantificata sulla base delle cessazioni effettive e del fatto che l'unico dato utile in possesso dell'amministrazione è la data di nascita dei dipendenti, dalla quale è possibile evincere le cessazioni che avvengono per raggiunti limiti d'età, ma non quelle per anzianità contributiva oppure quelle relative a pensionamenti anticipati sulla base di scelte individuali dei dipendenti e della mutevole normativa in materia".

In altri termini, la spesa massima consentita, determinata in base alle economie delle cessazioni riscontrabili nelle differenti tipologie di personale, è pari complessivamente a Euro 30.162,92.

L'attuale situazione relativa al fabbisogno di personale e ai vincoli assunzionali determinata sulla base dell'attuale legislazione nazionale evidenzia come sia necessario l'intervento dell'Amministrazione regionale previsto dalla Delibera di Giunta n. 28/5 del 15/07/2021.

In particolare occorre ricordare che l'art. 6, comma 6, della L.R. n. 30/2020 ha stabilito che al fine dell'applicazione delle disposizioni in materia di superamento del precariato, "la determinazione della capacità assunzionale delle singole amministrazioni si calcola avuto riguardo al sistema Regione nel suo complesso. In attuazione della legge la Giunta regionale nella deliberazione n. 16/11 del 5.5.2021 ha previsto che in occasione dell'approvazione del Piano triennale del fabbisogno 2021-2023 dell'Amministrazione regionale venga valutata la possibilità di autorizzare gli Enti e le Agenzie regionali che non dispongono della necessaria capacità assunzionale per la stabilizzazione dei lavoratori precari di propria competenza ad impiegare parte della capacità assunzionale regionale.

E' quindi necessario che la regione autorizzi, in sede di verifica del rispettivo piano triennale del fabbisogno di personale 2021-2023, l'utilizzo di parte della capacità assunzionale teorica regionale, non impiegata dalla regione per l'insufficienza degli stanziamenti del bilancio regionale, con oneri a carico del bilancio di Sardegna Ricerche.

### 3.3.2 Il Fabbisogno di personale di Sardegna Ricerche 2021-2023

Come noto con il fabbisogno del personale viene superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano.

Il nuovo concetto di dotazione organica rappresenta, invece, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente; detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e degli stanziamenti di bilancio.

Inquadramenti	Fabbisogno approvato 2018-2020	dipendenti di ruolo al 31.12.2021	dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea (out) che operano presso RAS o altri Enti Sistema Regione	dipendenti regionali che operano presso Sardegna ricerche in assegnazione temporanea (IN)	dipendenti di altri enti del sistema regione che operano presso Sardegna ricerche in assegnazione temporanea in	Organico in servizio al 31.12.2021	Nuova programmazione 2021-2023	posti vacanti	piano assunzioni 2021-2023 secondo disponibilità finanziarie
Direttore generale	1				1	1	1		
Dirigenti di servizio	3				0	0	3	3	2
Quadri direttivi (Contratto CREDITO)	13	8				8	13	5	2
Terza area professionale – Cat. D CCRL RAS	62	31	-3	22	1	54	89	35	33
Seconda area professionale – Cat. C CCRL RAS	16	12				12	18	6	4
Prima area professionale – Cat. B CCRL RAS						0	2	2	1
<b>TOTALE</b>	<b>95</b>	<b>51</b>	<b>-3</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>75</b>	<b>126</b>	<b>51</b>	<b>42</b>

Il Piano del fabbisogno 2021-2023 rispetto a quello vigente (2018-2020) prevede un nuovo fabbisogno di 126 risorse con un incremento rispetto al precedente di 31 risorse (126-95).

Tale valore del piano del fabbisogno finanziario 2021-2023 quantificato in 42 risorse umane è il seguente:

DETERMINAZIONE DEL VALORE DEL FABBISOGNO 2021-2023		N°	COSTO UNITARIO ANNUALE COMPRESO RETRIBUZIONE ACCESSORIA(PREMI) E ONERI	TOTALE
	CATEGORIA D	7	48.482,92	339.380,41
	CATEGORIA C	4	42.405,26	169.621,03
	CATEGORIA B	1	36.108,84	36.108,84
PROGRESSIONI	TERZA AREA 1 LIVELLO	3	40.136,60	120.409,80
	CESSAZIONE 2 AREA CREDITO PER PROGRESSIONI	3	30.062,76	- 90.188,28
PROGRESSIONI	CATEGORIA D 1	2	48.482,92	96.965,83
	CESSAZIONI C 2 PER PROGRESSIONI	2	28.626,50	57.253,00
PROGRESSIONI	QUADRI CCNL CREDITO	2	45.380,72	90.761,44
	CESSAZIONI TERZA AREA PER PROGRESSIONI	2	40.136,60	- 80.273,20
STABILIZZAZIONI	CATEGORIA D	21	48.482,92	1.018.141,22
<b>TOTALE IMPIEGATI</b>		<b>40</b>		<b>1.758.180,09</b>
DIRIGENTI	ART 29	1	31.774,95	31.774,95
	NUOVA ASSUNZIONE	1	153.333,32	153.333,32
	<b>TOTALE DIRIGENTI</b>	<b>2</b>		<b>185.108,27</b>
	<b>TOTALE VALORE FABBISOGNO 2021-2023</b>	<b>42</b>		<b>1.911.513,41</b>

### 3.3.3 Il programma operativo per la copertura la copertura del fabbisogno 2021-2023

In estrema sintesi il Piano della copertura del fabbisogno per il 2021-2023 è il seguente:

Inquadramenti	FABBISOGNO 2021-2023	Organico in servizio al 31.12.2021	posti vacanti	piano assunzioni 2021-2023 secondo disponibilità finanziarie
Direttore generale	1	1		
Dirigenti di servizio	3	0	3	2
Quadri direttivi (Contratto CREDITO)	13	8	5	2
Terza area professionale – Cat. D CCRL RAS	89	54	35	33
Seconda area professionale – Cat. C CCRL RAS	18	12	6	4
Prima area professionale – Cat. B CCRL RAS	2	0	2	1
<b>TOTALE</b>	<b>126</b>	<b>75</b>	<b>51</b>	<b>42</b>

Le azioni che si prevede di attivare per la copertura sono le seguenti:

- a) Selezioni interne: Progressioni verticali
- b) Stabilizzazioni
- c) Scorrimento graduatoria proprio Ente
- d) Scorrimento graduatorie concorsi altre amministrazioni previa stipula di convenzione
- e) Procedure concorsuali pubbliche
- f) Dirigenti
- g) Nuove assunzioni nel rispetto delle quote obbligo

#### a) - Selezioni interne: Progressioni verticali

All'interno dei limiti della capacità assunzionale rientrano anche le procedure selettive interne. In particolare, l'art. 1, comma 4, della L.R. n. 18/2017 ha previsto che, in attuazione dell'art. 22, comma 15, del D. Lgs. n. 75/2017, al fine di valorizzare le professionalità interne, la Giunta Regionale, prima di procedere all'espletamento delle procedure concorsuali pubbliche, nei limiti delle vigenti facoltà assunzionali e delle risorse finanziarie disponibili, attiva procedure selettive per titoli e colloquio per la progressione tra le aree riservate al personale di ruolo assunto con concorso pubblico, fermo restando il possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno un'anzianità di servizio non inferiore a quella di cui all'articolo 56 della L.R. n. 31/1998.

Il numero di posti per tali procedure selettive riservate non può superare il 30% per cento di quelli previsti nei piani dei fabbisogni come nuove assunzioni consentite per la relativa area o categoria. In ogni caso, l'attivazione di dette procedure selettive riservate determina, in relazione al numero dei posti individuati, la corrispondente riduzione della percentuale di riserva dei posti destinata al personale interno, utilizzabile ai sensi del succitato articolo 56 della L.R. n. 31/1998.

Per effetto del rimando, da parte della sopra indicata normativa Regionale, all'art. 22, comma 15, del D. Lgs. n. 75/2017, la possibilità di prevedere le procedure selettive interne è estesa al triennio 2020/2022.

Si prevedono seguenti progressioni verticali da effettuare nell'esercizio 2022

Inquadramenti	Nuova programmazione 2021-2023	posti vacanti	piano assunzioni 2021-2023 secondo disponibilita' finanziarie	Organico in servizio al 31.12.2021	progressioni
Direttore generale	1			1	
Dirigenti di servizio	3	3	2	0	
Quadri direttivi (Contratto CREDITO)	13	5	2	8	2
Terza area professionale – Cat. D CCRL RAS	89	35	33	54	5
Seconda area professionale – Cat. C CCRL RAS	18	6	4	12	
Prima area professionale – Cat. B CCRL RAS	2	2	1	0	
<b>TOTALE</b>	<b>126</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>75</b>	

Si evidenzia che in ossequio alla L.R. n. 20/2015 il ruolo del Contratto Collettivo del Credito è ad esaurimento e pertanto non sono previste nuove assunzioni con tale Contratto Collettivo di Lavoro, ma unicamente progressioni dei medesimi.

#### b) - Stabilizzazioni

Verranno attuate le procedure di stabilizzazione ai sensi dell'art. 6, comma 6, della L.R. n. 30/2020.

Le stabilizzazioni da effettuare a norma di legge sono n. 21 come comunicato all'Assessorato del personale.

Si prevede l'avvio e la conclusione delle procedure di stabilizzazione entro l'esercizio 2022

Inquadramenti	Nuova programmazione 2021-2023	posti vacanti	piano assunzioni 2021-2023 secondo disponibilita' finanziarie	Organico in servizio al 31.12.2021	stabilizzazioni
Direttore generale	1			1	
Dirigenti di servizio	3	3	2	0	
Quadri direttivi (Contratto CREDITO)	13	5	2	8	
Terza area professionale – Cat. D CCRL RAS	89	35	33	54	21
Seconda area professionale – Cat. C CCRL RAS	18	6	4	12	
Prima area professionale – Cat. B CCRL RAS	2	2	1	0	
<b>TOTALE</b>	<b>126</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>75</b>	

#### c) - Scorrimento graduatoria proprio Ente

Non ci sono graduatorie valide di Sardegna Ricerche

#### d) - Scorrimento graduatorie concorsi altre amministrazioni previa stipula di convenzione

Visto l'obbligo di legge di procedere allo scorrimento graduatorie concorsi altre amministrazioni (art. 34-bis del D.Lgs. n. 165/2001), si procederà in tal senso prima di procedere con le procedure concorsuali.

#### e) - Procedure concorsuali pubbliche

Le procedure per l'acquisizione di personale dall'esterno debbano essere riferite agli specifici e peculiari profili professionali maggiormente carenti a Sardegna Ricerche comprendendo sia funzionari amministrativi che funzionari tecnici.

Si prevedono le seguenti procedure concorsuali esterne:



Inquadramenti	Nuova programmazione 2021-2023	posti vacanti	piano assunzioni 2021-2023 secondo disponibilità finanziarie	Organico in servizio al 31.12.2021	reclutamento esterno previa verifica esistenza graduatorie presso mnaltri enti
Direttore generale	1			1	
Dirigenti di servizio	3	3	2	0	
Quadri direttivi (Contratto CREDITO)	13	5	2	8	
Terza area professionale – Cat. D CCRL RAS	89	35	33	54	7
Seconda area professionale – Cat. C CCRL RAS	18	6	4	12	4
Prima area professionale – Cat. B CCRL RAS	2	2	1	0	
<b>TOTALE</b>	<b>126</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>75</b>	

#### f) - Dirigenti

Per quanto concerne gli incarichi dirigenziali a tempo determinato si evidenzia che, ai sensi del comma 4-bis, dell'art. 29, della L.R. n. 31/1998, nel Sistema Regione possono essere conferiti "incarichi dirigenziali con contratto di diritto privato a tempo determinato, ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165" nei limiti dell'8% delle dotazioni organiche dirigenziali del sistema Regione, che complessivamente per Sardegna Ricerche sono quantificate in quattro.

Si prevedono le seguenti le assunzioni di dirigenti nel triennio di cui almeno 1 ai sensi della ai sensi del comma 4-bis, dell'art. 29, della L.R. n. 31 del 1998

Inquadramenti	Nuova programmazione 2021-2023	posti vacanti	piano assunzioni 2021-2023 secondo disponibilità finanziarie	Organico in servizio al 31.12.2021	dirigenti
Direttore generale	1			1	
Dirigenti di servizio	3	3	2	0	2
Quadri direttivi (Contratto CREDITO)	13	5	2	8	
Terza area professionale – Cat. D CCRL RAS	89	35	33	54	
Seconda area professionale – Cat. C CCRL RAS	18	6	4	12	
Prima area professionale – Cat. B CCRL RAS	2	2	1	0	
<b>TOTALE</b>	<b>126</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>75</b>	

#### g) - Nuove assunzioni nel rispetto quote obbligo

Si segnala che, in attuazione alle disposizioni di cui all'art. 1 della Legge n. 68/1999, nel caso di nuove assunzioni si dovrà provvedere all'assunzione di unità di categorie protette in relazione alle disposizioni di legge.

Vista la particolarità dell'attività svolta e le professionalità necessarie per le assunzioni si procederà tramite la stipula della convenzione di cui all'art. 11 della suddetta legge.

Trattasi di assunzioni obbligatorie che non incidono sulla capacità assunzionale dell'Agenzia, ai sensi dell'art. 3, comma 6, del D.L. n. 90/2014.

### 3.3.4 Il cronoprogramma per l'attuazione del Piano del fabbisogno

Il programma operativo sopra descritto verrà attuato nel triennio secondo la seguente articolazione temporale:

	2021	2022	2023
Progressioni			
Stabilizzazioni			
Reclutamento esterno previo scorrimento graduatorie			
Nuovo Organigramma			

### 3.3.5 La Copertura finanziaria

La sostenibilità finanziaria del presente piano è assicurata dai nuovi stanziamenti previsti nella proposta di Bilancio Regionale 2022-2024 della Giunta Regionale n. 48/66 del 10/12/2021 che prevede l'incremento di n. 2 Meuro per ciascuna annualità e in particolare:

#### Sanziamenti a favore di Sardegna Ricerche nel bilancio 2021-2023

capitolo SC02.1004

	2021	2022	2023
bilancio RAS- LR 5/2021	12.500.000,00	13.500.000,00	14.000.000,00

#### Sanziamenti a favore di Sardegna Ricerche nel bilancio 2022-2024

PROPOSTA DI bilancio RAS ( DGR 48/66)

	2022	2023	2024
	15.500.000,00	16.000.000,00	16.000.000,00

A tale nuovo stanziamento, che di per sé garantisce la sostenibilità finanziaria, vanno aggiunte le economie( stimate in circa Euro 300.000) rese possibili dalla possibilità di non dover più ricorrere a prestazioni esterne (vista la disponibilità di risorse interne) andando a costituire un fondo reclutamento che assicura la piena realizzazione del piano.

E' evidente che l'avvio e l'attuazione del piano è subordinata all'approvazione da parte del Consiglio Regionale della legge di Bilancio di previsione triennale 2022-2024 della Regione Sardegna che confermi i medesimi stanziamenti proposti a favore di Sardegna Ricerche dalla Giunta con la Deliberazione n. 48/66 del 10/12/2021.

### 3.3.6 I limiti alle assunzioni, vincoli di legge, controlli preventivi, pubblicità e trasparenza

La legislazione statale di riferimento (art. 3 del D.L. n. 90/2014, come modificato dall'art. 14 bis del D.L. n. 4 del 28.01.2019) stabilisce limiti economici alle assunzioni di personale a tempo indeterminato determinati sulla base ai risparmi delle cessazioni del personale di ruolo riscontrati negli anni precedenti; in particolare dispone che:

- negli anni 2014 e 2015 è possibile procedere ad assunzioni a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 60% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente; detta facoltà ad assumere è fissata nella misura dell'80% negli anni 2016 e 2017 e del 100% a decorrere dall'anno 2018(art. 3 comma 5);
- a decorrere dal 2014 è consentito il cumulo delle risorse destinate alle assunzioni per un arco temporale non superiore a cinque anni nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile (art. 3 comma 5);
- è consentito sommare alle risorse a disposizione anche i residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente (art. 3 comma 5);
- esclusivamente per le annualità 2019-2021 è possibile computare, ai fini della determinazione delle capacità assunzionali per ciascuna annualità, sia le cessazioni dal servizio del personale di ruolo verificatesi nell'anno precedente, sia quelle programmate nella medesima annualità,
- fermo restando che le assunzioni possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni che producono il relativo turn-over (art. 3 comma 5-sexies);
- i predetti limiti non si applicano all'assunzione delle categorie protette (art. 3 comma 6).

La normativa statale impone la sussistenza delle seguenti specifiche condizioni per poter procedere ad assunzioni:

- a) aver assolto gli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale, per cui nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito e nei limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 3, comma 5, D.L. 90/2014; art. 6, comma 6, D. Lgs 165/2001 e s.m.i.);
- b) aver rispettato, ai sensi dell'art. 9, commi 1 quinquies e segg., del D.L. n. 113/2016, i termini di approvazione dei documenti contabili e di trasmissione alla banca dati delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 13 della L. n. 196/2009;
- c) aver rispettato i saldi di bilancio previsti dalla vigente normativa ed aver inviato puntualmente la certificazione dei risultati conseguiti al Ministero dell'economia e delle finanze. In particolare, per il 2016 occorre aver rispettato i saldi di bilancio di cui ai commi 710 e segg. della L. n. 208/2015 e gli adempimenti di cui al comma 720 della medesima L. n. 208/2015, dal 2017 occorre avere rispettato i saldi stabiliti dall'art. 1 commi 466 e segg. della L. n. 232/2016 ed aver inviato la certificazione dei risultati conseguiti nei termini previsti dall'art. 1, comma 470, della medesima L. n. 232/2016;
- d) essere in regola con l'attivazione della piattaforma telematica per la certificazione dei crediti (art. 27 D.L. n. 66/2014);
- e) aver rispettato le norme sul contenimento della spesa per il personale e sulla razionalizzazione delle strutture prevista nei commi 557- 557 quater dell'art. 1 della L. n. 296/2006 consistenti nella riduzione, rispetto al triennio 2011-2013, della spesa per il personale.

### 3.3.7 Formazione del personale

#### Premessa

L'attività di formazione si qualifica come attività di potenziamento delle competenze delle Risorse Umane finalizzata a garantire, attraverso un processo di apprendimento continuo e permanente, l'aggiornamento trasversale e la formazione specialistica per la migliore qualificazione del personale in coerenza con il fabbisogno di competenze derivante dal programma di attività dell'Agenzia. Per il Ministro della PA "la valenza della formazione è duplice: rafforza le competenze individuali dei singoli, in linea con gli standard europei e internazionali, e potenzia strutturalmente la capacità amministrativa, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese."

In relazione a quanto rappresentato per le funzioni e la missione di Sardegna Ricerche nella sezione **1.1. Chi siamo: identità e missione**, nonché relativamente alla sezione **3.1 Struttura organizzativa** a quanto indicato con la sezione **3.3 Piano triennale del fabbisogno del personale 2021-2023**<sup>18</sup> e con riferimento agli obiettivi definiti nell'ambito del presente documento per l'anno 2022<sup>19</sup>, specificati in **obiettivi direzionali** (ODR) ed **obiettivi gestionali operativi** (OGO) assegnati ai responsabili delle UU.OO e degli uffici, si riferisce quanto segue in tema di Formazione.

Sardegna Ricerche assegna alla formazione e all'aggiornamento la funzione strategica di accompagnamento e supporto alle fasi del cambiamento organizzativo ed operativo al fine di assicurare, attraverso la condivisione delle conoscenze, l'uniformazione del patrimonio professionale ed il miglioramento della performance individuale ed organizzativa complessiva.

Il presente Piano della Formazione, si propone e si concretizza quale strumento flessibile ed aperto per la valorizzazione del capitale umano, attraverso l'apporto congiunto di elementi quali le esigenze formative del personale, le sollecitazioni normative, l'utilizzo di nuove tecnologie e le risorse disponibili, mira a delineare un percorso formativo sulla base ed in continuità di quanto predisposto per la annualità 2021 con riferimento alle attività destinate trasversalmente a tutte le risorse umane o gruppi di esse, nonché alla predisposizione di una procedura per le attività riguardanti la formazione specialistica dedicata alla soddisfazione di bisogni formativi individuali (Piano annuale della Formazione), in linea con la centralità attribuita al tema dal *Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici* e quale importante opportunità di investimento per ciascuno sul proprio percorso professionale.

#### Priorità strategiche della formazione

Con comunicazione del 31/12/2020 avente ad oggetto "Formazione 2020 e Piano della Formazione 2021/2023", l'Ufficio RU trasmetteva l'informativa e i relativi prospetti per la compilazione delle schede riguardanti la formazione 2020 e per la rilevazione del fabbisogno formativo per la redazione del piano di formazione 2021-2023, per l'avvio dell'Indagine Conoscitiva.

Considerate le esigenze inerenti il fabbisogno formativo trasversale riguardanti attività destinate a tutte le risorse umane o a gruppi di esse, finalizzate al raggiungimento di obiettivi di conoscenza generali e/o condivisi, nonché nella necessità di dover provvedere agli adempimenti di formazione obbligatoria nel rispetto di quanto disposto dalla normativa anticorruzione contenuta nella Legge 190/12 e nei successivi decreti attuativi (in particolare il D.Lgs. 33/13 e il D.Lgs. 39/13), per consentire al personale prestante attività presso questa Agenzia di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento per un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili, ai sensi del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019-2021, del D.Lgs. 165/2001, del DPR 62/2013 e del Regolamento UE 2016/679;

Con determina DG 1135 RU del 14/12/2021, *Formazione obbligatoria e trasversale 2021-2022* è stato approvato il programma di formazione in oggetto riferito alle specificate annualità fruibile attraverso servizio in modalità e-learning in alta definizione (HD) "SUPERFLAT PA360" della società PA360 s.r.l., per i corsi riguardanti le aree tematiche come di seguito elencate, per l'utilizzo della piattaforma di corsi e-learning h24, per la durata di un anno dal momento dell'attivazione del servizio, reso disponibile per tutto il personale che presta servizio presso l'Agenzia:

#### Aree tematiche - Formazione obbligatoria e trasversale 2021-2022

- Anticorruzione
- Privacy
- Trasparenza e Codici di comportamento
- Appalti e contratti; Contabilità, bilancio e tributi
- Amministrazione Digitale
- Personale; Benessere organizzativo e lavorativo
- Procedimenti amministrativi

<sup>18</sup> Approvato con DET DG 1194 SPF del 31/12/2021, e come già indicato, attualmente in fase di controllo presso l'assessorato di competenza.

<sup>19</sup> Cfr., a riguardo, la sezione 2.2 Performance

I 53 corsi di formazione fruibili dal personale per le annualità 2021 e 2022 sono i seguenti, suddivisi secondo le sopra indicate Aree tematiche:

ANTICORRUZIONE, ACCESSO, TRASPARENZA E PRIVACY			
Corso	Titolo	Modalità corso e riferimenti normativi	Durata
1	Obblighi dei lavoratori, Codici di comportamento e Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio per tutte le <u>Pubbliche Amministrazioni</u> - art.54, c. 7, D.Lgs. 165/01 - art. 15, c. 5, DPR 62/2013 - art. 1 L. 190/2012 ☐ obbligatorio per tutt le <u>Società partecipate</u>	3 ore
2	L'imparzialità del dipendente pubblico quale misura di prevenzione della corruzione	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio per tutte le <u>Pubbliche Amministrazioni</u> art. 1L.190/2012 ☐ obbligatorio per tutte le <u>Società partecipate</u> - Delibera ANAC 1134/2017 ☐ obbligatorio per gli iscritti ad Ordini e Collegi <u>professionali</u> - Delibera ANAC 145/2014	3 ore
3	La prevenzione della corruzione ed il whistleblowing nella P.A.	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio (se previsto dal PTPCT dell'Ente – v. PNA 2019)	3 ore
4	Gli strumenti di attuazione del Regolamento UE 2016/679 (GDPR) e del D.Lgs. 101/2018 nella P.A.	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio art. 29,32, 39 Regolamento UE 2016/679	3 ore
5	L'applicazione del Regolamento UE 2016/679 (GDPR) nella P.A.: indicazioni operative	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio art. 29,32, 39 Regolamento UE 2016/679	3 ore
6	Videosorveglianza e privacy: indicazioni operative e consigli pratici per il trattamento legittimo dei dati	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio art. 29,32, 39 Regolamento UE 2016/679	3 ore
7	Amministrazione trasparente, obblighi di pubblicazione, privacy e performance	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio per tutte le <u>Pubbliche Amministrazioni</u> - art. 1 L.190/2012 - art. 15, c. 5, DPR 62/2013 ☐ obbligatorio per tutt le <u>Società partecipate</u> Delibera ANAC 1134/2017 ☐ obbligatorio per gli iscritti ad Ordini e Collegi professionali Delibera ANAC 145/2014	3 ore
8	Il diritto di accesso nella P.A.: documentale, civico e generalizzato	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio per tutte le <u>Pubbliche Amministrazioni</u> - art. 1 L.190/2012 - art. 15, c. 5, DPR 62/2013 <del>x</del> <u>obbligatorio per tutte le Società partecipate</u> - Delibera ANAC 1134/2017 <del>x</del> <u>obbligatorio per gli iscritti ad Ordini e Collegi professionali</u> - Delibera ANAC 145/2014	3 ore
9	Le nuove regole sull'orario di lavoro nella P.A. nel periodo covid-19: nuovi obblighi per i dirigenti e relativa valutazione ai fini della performance dopo il D.L. "rilancio" 19 maggio 2020, n. 34	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio	2 ore
10	La rilevazione delle presenze dei dipendenti pubblici	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio	1,5 ore
11	Corso base privacy nella P.A.	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio	4 ore

PERSONALE			
Corso	Titolo	Modalità corso e riferimenti normativi	Durata
12	Permessi ed assenze dal servizio dopo i CCNL 2018	☐ corso e-learning HD	2 ore
13	Incompatibilità ed attività extra istituzionali dei dipendenti pubblici	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio (se previsto dal PTPCT dell'Ente – v. PNA 2019)	3 ore
14	Il lavoro autonomo nella P.A.: aspetti giuridici ed amministrativi	☐ corso e-learning HD	3 ore
15	Il lavoro autonomo nella P.A.: aspetti previdenziali e fiscali	☐ corso e-learning HD	3 ore
16	Gli incarichi di lavoro autonomo a personale esterno della P.A.	☐ corso e-learning HD	3 ore
17	Concorsi, assunzioni e mobilità dopo la L. 56/2019	☐ corso e-learning HD	3 ore

18	Valutazione e misurazione della performance nella P.A.	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio (se previsto dal PTPCT dell'Ente – v. PNA 2019)	3 ore
19	O.I.V. e Nuclei di valutazione	☐ corso e-learning HD	3 ore
20	I procedimenti disciplinari dei dipendenti pubblici	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio (se previsto dal PTPCT dell'Ente – v. PNA 2019)	3 ore
21	Trasferte e rimborsi spese nella Pubblica Amministrazione	☐ corso e-learning HD	3 ore
22	Ferie, permessi, congedi e malattia dopo la Legge 24/04/2020, n. 27 ed il D.L. 19 MAGGIO 2020, n. 34 (DECRETO "RILANCIO")	☐ corso e-learning HD	1,5 ore
23	Il lavoro a tempo determinato nella Pubblica Amministrazione	☐ corso e-learning HD	3 ore
24	Borse di studio e assegni di ricerca	☐ corso e-learning HD	3 ore

#### APPALTI E CONTRATTI

Corso	Titolo	Modalità corso e riferimenti normativi	Durata
25	MePA: simulazioni operative su oda, trattativa privata diretta e rdo	☐ corso e-learning HD	2 ore
26	Gli acquisti di beni e servizi sottosoglia dopo la legge 14/06/2019, n. 55  (cd. Sblocca cantieri)	☐ corso e-learning HD ☐ obbligatorio (se previsto dal PTPCT dell'Ente – v. PNA 2019)	3 ore
27	La modulistica degli atti di gara negli acquisti di beni e servizi sottosoglia	☐ corso e-learning HD	3 ore
28	Il Responsabile unico del procedimento e gli adempimenti di gestione di una procedura di gara	☐ corso e-learning HD	3 ore

#### CONTABILITÀ, BILANCIO E TRIBUTI

Corso	Titolo	Modalità corso e riferimenti normativi	Durata
29	Contabilizzazione e pagamento delle fatture elettroniche nella P.A.: documentazione, iva, split payment e reverse charge	☐ corso e-learning HD	3 ore
30	Compilazione delle fatture elettroniche nella P.A.: conservazione, sdi, pcc, durc, Equitalia e imposta di bollo	☐ corso e-learning HD	3 ore
31	Aspetti fiscali del lavoro autonomo professionale ed occasionale negli Enti pubblici	☐ corso e-learning HD	3 ore
32	L'imposta di bollo nelle Pubbliche Amministrazioni	☐ corso e-learning HD	3 ore
33	La fattura elettronica: corso operativo e casi pratici	☐ corso e-learning HD	3 ore
34	La gestione dell'iva negli Enti pubblici: requisiti, eccezioni e detrazione	☐ corso e-learning HD	2 ore
35	L'iva nella P.A.: profili soggettivi, operazioni con l'estero	☐ corso e-learning HD	2 ore
36	Il bilancio degli Enti locali	☐ corso e-learning HD	3 ore
37	Il contenzioso tributario negli Enti locali	☐ corso e-learning HD	3 ore
38	La riscossione delle entrate negli Enti locali	☐ corso e-learning HD	3 ore

AMMINISTRAZIONE DIGITALE			
Corso	Titolo	Modalità corso e riferimenti normativi	Durata
39	Firme digitali, sigilli elettronici, marche temporali e posta elettronica certificata	corso e-learning HD	2 ore
40	Gestione documentale informatizzata, fascicolo elettronico e conservazione dei documenti elettronici	corso e-learning HD	2,5 ore
41	Digitalizzazione dei processi e documento informatico nella P.A.	corso e-learning HD	2 ore
42	CAD, Piano triennale per l'informatica nella P.A.e Responsabile per la transizione digitale	corso e-learning HD	3 ore
43	Corso base per tutti i dipendenti: la digitalizzazione della P.A., metodi e strumenti strategici ed operativi	corso e-learning HD	3 ore
44	Corso base di change management per dirigenti e responsabili di struttura: la digitalizzazione della P.A. per migliorare l'efficienza delle pubbliche amministrazioni	corso e-learning HD	3 ore
PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI			
Corso	Titolo	Modalità corso e riferimenti normativi	Durata
45	La redazione degli atti amministrativi nella P.A.	corso e-learning HD	3 ore
46	Le società a partecipazione pubblica	corso e-learning HD	3 ore
47	Le società in house	corso e-learning HD	3 ore
48	GDPR: autorità di controllo indipendente e comitato europeo per la protezione dei dati	corso e-learning HD	2,15 ore
49	Messi notificatori	corso e-learning HD	3 ore
50	Privacy e tutela dei dati relativi alla salute	corso e-learning HD	2,5 ore
BENESSERE LAVORATIVO E ORGANIZZATIVO			
Corso	Titolo	Modalità corso e riferimenti normativi	Durata
51	Benessere lavorativo e organizzativo	corso e-learning HD	1 ora
52	Gestione dei gruppi e dei conflitti	corso e-learning HD	1 ora
53	Persuasione e motivazione	corso e-learning HD	1 ora

Tra questi è stata indicata l'obbligatorietà per i seguenti:

N. identificativo corso	Titolo	Durata	Destinatari	Note
1	Obblighi dei lavoratori, Codici di comportamento e Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021	3 ore	TUTTI	OBBLIGATORIO
2	L'imparzialità del dipendente pubblico quale misura di prevenzione della corruzione	3 ore	TUTTI	OBBLIGATORIO
7	Amministrazione trasparente, obblighi di pubblicazione, privacy e performance	3 ore	TUTTI	OBBLIGATORIO
5	L'applicazione del Regolamento UE 2016/679 (GDPR) nella P.A.: indicazioni operative	3 ore	TUTTI	OBBLIGATORIO

Oltre a questi sono state sottolineate, le seguenti esigenze formative indispensabili, su indicazione del Direttore Generale, per tutto il personale:

N. identificativo corso	Titolo	Durata	Destinatari	Note
45	La redazione degli atti amministrativi nella P.A.	3 ore	TUTTI	FORMAZIONE TRASVERSALE

Per il 2022, oltre alla possibilità di fruire dei predetti corsi e nella piena condivisione che lo sviluppo delle competenze rappresenti una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il DL n. 80/2021, con comunicazione del 15/04/2022 della Direzione Generale recante "Piano della Formazione 2022 - Indagine conoscitiva per fabbisogno formativo - Proposta Scuola Palo alto- Corsi di formazione sulla Comunicazione", l'U.O. RU nella centralità attribuita dalla Direzione al tema della **Comunicazione** ritenuto basilare per la formazione trasversale riguardante il personale di Sardegna Ricerche, ha avviato l'indagine conoscitiva preliminare per il riscontro dei fabbisogni formativi al fine di organizzare i seguenti corsi:

- Per il **personale** di Sardegna Ricerche **con ruolo organizzativo non apicale e svolgente attività che non richiedono la comunicazione in pubblico**
  - a) "Innovazione e Pensiero Creativo"
  - b) "Intelligenza Emotiva al Lavoro"
  - c) "Tecniche di assertività per sviluppare la propria autorevolezza"

Le sopra nominate categorie di personale sono state chiamate ad esprimere la preferenza per n. 2 dei corsi proposti sopra indicati, come da proposta formativa della Scuola di Palo Alto;

- Per l'unica **figura dirigenziale** (Direttore Generale) nonché per **Funzionari le cui attività lavorative richiedono la comunicazione in pubblico**

si è previsto il corso di formazione "**Comunicare in pubblico**", e si è richiesto di esprimere la scelta per un ulteriore dei restanti tre corsi in elenco come sopra indicati (da "a." a "c.")

- a) "Innovazione e Pensiero Creativo"
- b) "Intelligenza Emotiva al Lavoro"
- c) "Tecniche di assertività per sviluppare la propria autorevolezza"
- d) "Comunicare in pubblico"

È in corso la rilevazione per l'indagine conoscitiva attivata, a seguito della quale si procederà ad articolare l'erogazione dei corsi proposti, prevedendo giornate formative in presenza presso le sedi dell'Agenzia.

Oltre ai corsi sopra nominati si individuano per le annualità **2022-2024** le seguenti aree tematiche di rilievo per un eventuale approfondimento con riferimento alle categorie di personale indicate:

- *Redazione Atti amministrativi*, per tutto il personale;
- *Il Responsabile unico del procedimento e gli adempimenti di gestione di una procedura di gara*: per tutto il personale le cui mansioni prevedono lo svolgimento di tale ruolo.

Come indicato nella sezione 3.2<sup>20</sup> *Organizzazione del lavoro agile*, al fine di promuovere il cambiamento della cultura organizzativa implementando e consolidando un orientamento della gestione al risultato, si prevedono le seguenti aree tematiche, come da elenchi proposti nella sezione sopra nominata, con riferimento alle relative categorie di personale:

<sup>20</sup> Specificamente per quanto indicato nella sezione 3.2.2 *Modalità attuative*



## **LAVORO AGILE PIANO FORMATIVO PER I DIRIGENTI E FIGURE APICALI (RESPONSABILI U.O.)**

Di seguito, in un elenco esemplificativo non esaustivo, gli interventi formativi proposti, - da attuarsi subordinatamente all'acquisizione di un riscontro tramite analisi dei fabbisogni formativi- rivolti alle figure dirigenziali e apicali, finalizzati alla acquisizione e consolidamento di nuove competenze digitali, professionali ed organizzative funzionali all'ottimizzazione del risultato della prestazione lavorativa in modalità agile.

- Lavoro agile
- Gestione del gruppo da remoto
- Gestione delle riunioni
- Conflitto e negoziazione
- Assertività
- Dinamiche di gruppo
- Dallo stress lavorativo al benessere
- L'ascolto
- Parlare in pubblico
- Gestire le relazioni e saper comunicare
- Problem solving
- Orientamento al risultato
- Assegnare obiettivi, motivare e fornire feedback
- Trasparenza amministrativa, Anticorruzione, GDPR e privacy
- Sicurezza

## **PIANO FORMATIVO PER IL PERSONALE (ADDETTI U.O. NON APICALI)**

Di seguito, in un elenco esemplificativo non esaustivo, gli interventi formativi proposti, - da attuarsi subordinatamente all'acquisizione di un riscontro tramite analisi dei fabbisogni formativi- rivolti al personale non apicale per l'aggiornamento delle competenze digitali e l'acquisizione e/o il potenziamento delle nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione interna a distanza e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

Gli interventi formativi rivolti al personale e finalizzati all'acquisizione delle competenze necessarie per la gestione del lavoro da remoto continueranno ad essere i seguenti:

- Lavoro agile
- Dallo stress lavorativo al benessere
- L'ascolto
- Gestire le relazioni e saper comunicare
- Resilienza, automotivazione ed autostima
- Vivere bene in gruppo: il team vincente
- Problem solving
- Orientamento al risultato
- Trasparenza amministrativa, Anticorruzione, GDPR e privacy
- Sicurezza

A titolo esemplificativo di seguito ulteriori tematiche riguardanti tutto il personale potrebbero vertere su ulteriori competenze digitali<sup>21</sup> quali, ad esempio:

- Sistema interno di gestione documentale
- Utilizzo della firma digitale
- Utilizzo consapevole di internet e cybersecurity
- Utilizzo della piattaforma Microsoft TEAMS<sup>22</sup>
- Utilizzo di Excel e Word, altri applicativi
- Gestione di Outlook: mail, contatti e calendario

---

<sup>21</sup> A riguardo l'amministrazione potrà valutare anche le opportunità offerte dal piano Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese" attraverso il programma *Syllabus* per la formazione digitale.

<sup>22</sup> *Microsoft Teams* è una piattaforma di comunicazione e collaborazione unificata che combina chat di lavoro persistente, teleconferenza, condivisione di contenuti e integrazione delle applicazioni.

## Modalità, risorse e risultati attesi

Nel periodo pandemico e nel successivo evolversi della normativa riferita alla gestione del contenimento del contagio del virus Sars Cov – 2 la modalità consentita per lo svolgimento delle attività formative destinate al personale è stata la formazione da remoto. Il Dipartimento per la Funzione Pubblica ha ribadito in più occasioni l'importanza della formazione destinata al personale svolta con modalità telematiche quale importante occasione di qualificazione e aggiornamento professionale.

Per le successive annualità, compatibilmente con quanto consentito dalla normativa e dalle risorse finanziarie disponibili, si prevede la possibilità di autorizzare formazione in presenza.

Per le attività formative relative al fabbisogno formativo trasversale riguardanti tematiche destinate a tutte le risorse umane o a gruppi di esse, finalizzate al raggiungimento di obiettivi di conoscenza generali e/o condivisi, nonché per le attività riguardanti la formazione specialistica dedicata alla soddisfazione di bisogni formativi individuali si fa riferimento alla relativa disponibilità finanziaria sullo specifico Capitolo di spesa riferito alla Formazione dei dipendenti, a valere sul bilancio di previsione per l'anno 2022.

I corsi di formazione specialistica dedicata potranno essere autorizzati nel limite dell'importo massimo di € 300,00 per ciascun dipendente entro la capienza del sopra menzionato capitolo di spesa, da ciascun Responsabile U.O. per i propri addetti e dal Direttore Generale per i Responsabili U.O., valutata l'inerenza dei corsi individuati con le attività svolte nonché la relativa compatibilità con gli obiettivi assegnati per il personale interessato, sulla base della richiesta presentata recante le seguenti informazioni, unitamente ad eventuali note utili alla valutazione ai fini dell'autorizzazione:

Richiesta autorizzazione per formazione specialistica dedicata											
Scheda informativa											
U.O	DIPENDENTE COGNOME E NOME	PROGETTO MACRO- ATTIVITA'	OBIETTIVO GESTIONAL E OPERATIVO (OGO)	TIPOLOGIA DI ATTIVITA' FORMATIVA	TITOLO/ARG OMENTO SPECIFICO	ENTE EROGATOR E	DATA/E ATTIVITA' FORMATIVA	ORARIO	DURATA GIORNI	ORE PER GIORNAT A	TOTALE ORE
	(Indicare cognome e nome dipendente)	(Indicare il progetto/macro attività di riferimento)	(Indicare l'obiettivo gestionale operativo di riferimento)	(Specificare se si tratta di FaD – formazione a distanza, webinar, e-learning, o se partecipazione a convegni, workshop, seminari, o presentazione di prodotti/servizi o altro)	(Indicare l'argomento dell'attività formativa o il titolo del corso, se già individuato)	(Indicare l'ente erogatore dell'attività formativa o del corso, se già individuato)	(Indicare la data o le date dell'attività formativa scelta, se già nota)	(Indicare l'orario per le attività formative)	(Indicare la durata temporale dell'attività formativa)	(Indicare le ore per giornata)	(Indicare il totale orario complessiv o dell'attività formativa)

Per la richiesta di autorizzazione ciascun dipendente interessato invierà la presente scheda informativa al proprio responsabile e per conoscenza all'ufficio RU, alla casella e mail [personale@sardegnaricerche.it](mailto:personale@sardegnaricerche.it).

Sarà cura del dipendente inviare copia della attestazione di frequenza a conclusione dell'evento formativo, al proprio Responsabile e all'ufficio RU alla casella e mail [personale@sardegnaricerche.it](mailto:personale@sardegnaricerche.it). I responsabili U.O. per la propria formazione provvederanno all'invio della attestazione sopra menzionata al solo indirizzo [personale@sardegnaricerche.it](mailto:personale@sardegnaricerche.it).

Nella volontà di favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale si rimanda a quanto normato in merito nei contratti collettivi di lavoro applicati<sup>23</sup> e alla normativa generale vigente. Eventuali ulteriori autorizzazioni potranno essere comunicate in merito, anche in relazione a specifiche casistiche poste all'attenzione.

Le risorse umane sono il motore del cambiamento e dell'innovazione nella Pubblica amministrazione. Con il presente Piano, Sardegna Ricerche intende proseguire nell'ambizioso e necessario obiettivo della realizzazione di una formazione diffusa, specifica e continua così da facilitare il processo di cambiamento organizzativo ed operativo in atto assicurando nel contempo il miglioramento della performance individuale ed organizzativa dell'Agenzia. Tale crescita personale contribuisce al processo di crescita della Pubblica amministrazione per una risposta sempre più efficace e di qualità nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

<sup>23</sup> Cfr. Art. 65 – Lavoratrici/lavoratori studenti CCNL PER I QUADRI DIRETTIVI E PER IL PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI DIPENDENTI DALLE IMPRESE CREDITIZIE, FINANZIARIE E STRUMENTALI - 19 dicembre 2019; Si veda inoltre per quanto previsto dal CCRL RAS, quanto indicato nel "Manuale sull'orario di lavoro e sulle assenze dei dipendenti" del SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE Gestione giuridica del rapporto di lavoro e servizi al personale Approvato in data 4 agosto 2020 - Permessi retribuiti per il diritto allo studio

## Sezione 4. Monitoraggio

Il ciclo di gestione della performance di Sardegna Ricerche, come definito nel nuovo documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, approvato con la determinazione DG 1629 del 28/12/2017, prevede che il Piano delle performance sia predisposto a valle del Programma di attività annuale e del Bilancio di Previsione.

Come noto, Sardegna Ricerche opera in coerenza con gli indirizzi della Regione, sulla base di programmi strategici e attraverso il Programma annuale di attività; quest’ultimo, corredato dal budget finanziario ed economico, definisce gli obiettivi, le priorità, le risorse necessarie alla loro realizzazione e le modalità di verifica e controllo del raggiungimento degli obiettivi rispetto ai risultati attesi.

Il ciclo della performance relativo all’annualità 2021 ha preso avvio con l’approvazione del Bilancio di Previsione 2021-2023 (DET DG 265 SPF DEL 28/03/2021), cui ha fatto seguito l’approvazione del Piano delle performance 2021-2023 e il collegato Programma delle attività per l’anno 2021, approvati con la DET DG 301 del 31/03/2021.

Dall’esercizio 2020 l’Agenzia Sardegna Ricerche è stata inserita nel sistema, unificato per tutto il Sistema Regione della Sardegna, di misurazione della performance con l’articolazione della Prestazione organizzativa suddivisa in Obiettivi direzionali (ODR) e, nel Programma Operativo Annuale, in Obiettivi Gestionali Operativi (OGO). Tali obiettivi (ODR e OGO) derivano, attraverso un procedimento a cascata, dagli indirizzi strategici RAS e dagli obiettivi triennali 2021-2023.

La valutazione della performance organizzativa dell’Agenzia Sardegna Ricerche si sviluppa su due livelli:

- a) valutazione della performance complessiva dell’intera Agenzia, mediante la valutazione degli indicatori stabiliti nella fase di programmazione operativa per ogni obiettivo direzionale, aggregato per servizio a cui esso è assegnato.
- b) valutazione della performance delle unità organizzative di cui essa si compone, mediante la valutazione degli indicatori stabiliti nella fase di programmazione operativa per ogni obiettivo gestionale assegnato alla uo.

Si evidenzia inoltre, che il Piano delle Performance è integrato con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC) per il triennio 2021-2023 in cui il Responsabile della prevenzione della corruzione, con il coinvolgimento dei dirigenti e/o dei responsabili di servizio competenti per area/settore, ha individuato le azioni idonee a neutralizzare o mitigare il livello di rischio-corruzione connesso ai processi amministrativi posti in essere dall’amministrazione.

Le fasi, i tempi e i soggetti operativamente coinvolti nell’attuazione del ciclo della performance, sono sinteticamente riportati nella tabella che segue.

**(Tab. 4.1\_Le fasi e i tempi del Ciclo di gestione della performance)**

LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	TEMPI
Pianificazione	Entro il mese di dicembre, a valle del processo di pianificazione strategica (vedi art. 8, comma 3, del Reg. di programmazione, contabilità e bilancio) e del processo di negoziazione con i Responsabili di U.O., la Direzione Generale assegna i programmi/progetti/attività alle UO
	Entro il 15 gennaio le UO predispongono i programmi operativi e assegnano gli obiettivi individuali
	Entro il 31 gennaio la Direzione Generale approva il piano delle performance e il programma annuale di attività
	Entro il 31 gennaio la Direzione Generale determina con ordine di servizi (o determinazione) gli importi degli incarichi attribuiti in base al programma annuale di attività
Monitoraggio	Da gennaio a dicembre dell’anno di riferimento viene effettuato il monitoraggio dei programmi/progetti/attività in corso
Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Entro aprile dell’anno successivo a quello di riferimento viene portato a termine il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
Rendicontazione interna ed esterna	Entro maggio dell’anno successivo a quello di riferimento viene adottata la relazione sulla performance

I soggetti operativamente coinvolti nell’attuazione del ciclo della performance, sono sinteticamente riportati nella tabella che segue:

**(Tab. 4.2\_ I soggetti coinvolti nel ciclo di gestione della performance)**

Soggetti	Attività	
	Piano Performance	Relazione Performance
<b>Responsabili u.o.</b>	predispongono proposte settoriali	redigono report
<b>Direttore Generale</b>	coordina proposte, redige e approva il Piano delle performance (P.pf)	coordina report, redige e approva la Relazione finale sulla performance (R.pf)
<b>Organismo Indipendente di Valutazione RAS</b>	verifica la coerenza della qualificazione attribuita agli obiettivi e coerenza con programmazione generale	verifica la performance e redige il referto finale (documento di validazione della relazione finale sulla performance)